

Guía práctica

Estrategias de responsabilidad social en empresas públicas



FUNDACIÓN
GARRIGUES



Con la colaboración de:



Diciembre de 2012

ÍNDICE

<u>1.</u>	<u>LA RSE Y LA EMPRESA PÚBLICA</u>	2
<u>2.</u>	<u>LA CONTRATACIÓN PÚBLICA RESPONSABLE COMO IMPULSO DE LA RSE EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS</u>	4
<u>3.</u>	<u>LOS GRUPOS DE INTERÉS</u>	5
<u>4.</u>	<u>LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA RSE PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA</u>	6
<u>4.1</u>	<u>MODELOS Y ESTÁNDARES PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA RSE</u>	7
<u>4.2</u>	<u>LA GESTIÓN DE LA RSE EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS</u>	13
	<u>ANEXO 1: EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO DE RSE</u>	24

1. La RSE y la empresa pública

La Norma-guía ISO 26000 define la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades¹ ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (dentro de su esfera de influencia).

Así, una empresa responsable deberá estar alineada con los siguientes principios fundamentales:

- **Principio de rendición de cuentas:** una empresa debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente, y aceptar el escrutinio de sus grupos de interés.
- **Principio de transparencia:** una empresa debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
- **Principio de comportamiento ético:** una empresa debería tener un comportamiento ético basado en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, y un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas.

¹ Incluyendo productos, servicios y procesos.

- **Principio de respeto a los intereses de las partes interesadas:** una empresa debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
- **Principio de respeto de la legalidad:** una empresa debería aceptar que el respeto de las leyes y normas aplicables es obligatorio.
- **Principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento:** una empresa debería respetar la normativa internacional de comportamiento², a la vez que acatar el principio de respeto de la legalidad.
- **Principio de respeto a los derechos humanos:** una empresa debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

En los últimos años la Responsabilidad Social ha adquirido un gran protagonismo en todos los ámbitos sociales y empresariales, condicionando también el modelo de desempeño de la Administración Pública.

Según el estudio “Estudio sobre la RSE en la empresa pública”³ el grado de notoriedad en la empresa pública es muy elevado (92,6%).

Las administraciones públicas, y por ende sus empresas, pueden desempeñar un papel fundamental en el impulso de la RSC desde tres perspectivas: como ente regulador, como propietario/gestor de empresas y como comprador/usuario de bienes y servicios. Por ello, debe mantener y liderar un comportamiento ejemplar y aspirar a la excelencia.

² Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, incluyendo tratados y convenciones, reconocidos de manera universal o casi universal. Si bien el derecho internacional consuetudinario, los principios de derecho internacional generalmente aceptados y los acuerdos intergubernamentales están dirigidos principalmente a los Estados, expresan metas y principios a los que pueden aspirar todas las organizaciones.

³ El estudio, elaborado a partir de una encuesta a entidades estatales, autonómicas y locales, es fruto del proyecto "Acelerando la RSE en empresas públicas" enmarcado en la iniciativa europea Enterprise 2020. En su elaboración han participado Forética, Adif, Garrigues Medio Ambiente y la Universidad de Granada.

Mediante el desarrollo de políticas activas de RSE, definidas y alineadas con la estrategia de la empresa, se logrará reforzar la contribución a la sostenibilidad del sistema, además de potenciar la integridad, la transparencia, el compromiso social, la eficiencia y, como efecto de todo ello, la reputación de la empresa y, por extensión, del sector público.

Así lo indica la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible:

“Artículo 39. Promoción de la responsabilidad social de las empresas.

1. Con el objetivo de incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social, las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social.

En particular, el Gobierno pondrá a su disposición un conjunto de características e indicadores para su autoevaluación en materia de responsabilidad social, así como modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo con los estándares internacionales en la materia.

En este sentido, el propósito de esta guía es sintetizar y clarificar el conocimiento existente en relación con el desarrollo de una estrategia de RSE, y adecuarlo a su público objetivo: una empresa del sector público.

2. La contratación pública responsable como impulso de la RSE en las empresas públicas

Según la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible uno de los temas clave que deben integrar las empresas públicas para potenciar la RSE son las compras públicas sostenibles.

El sector público puede y debe asumir un papel protagonista como líder y motor del desarrollo de la responsabilidad social, incorporando los criterios éticos, sociales y ambientales en las decisiones de compra y contratación, lo que además, impulsaría la adopción de dichos criterios por parte de las empresas contratadas o proveedores e incluso por los licitadores privados.

El “Estudio sobre la RSE en la empresa pública” refleja que la mitad de las empresas públicas está incorporando cláusulas sociales y medioambientales en sus políticas de selección de proveedores, y una de cada cinco prevé implementarlo a corto plazo.

Existen tres tipos de cláusulas que pueden impulsarse en la contratación pública: las cláusulas éticas, las cláusulas sociales o laborales y las cláusulas ecológicas o ambientales. Este tipo de cláusulas pueden ser configuradas como condiciones especiales de ejecución del contrato (adjudicación) o como criterios para valorar las ofertas (baremación).

En Europa son muchas las entidades públicas que incluyen en sus contrataciones aspectos ambientales, sociales y éticos, entendiendo que la incorporación de estos criterios supone, además de ventajas desde el punto de vista ambiental y social, beneficios directos para los propios entes públicos, que van desde ahorro por la reducción del consumo de recursos naturales, hasta la mejora de la imagen pública, pasando por un mejor posicionamiento en relación a las nuevas exigencias que en materia de contratación pública prevé la nueva legislación.

3. Los grupos de interés

Para el desarrollo de una adecuada estrategia de RSE es fundamental la consideración de la figura de los grupos de interés.

La definición que de grupos de interés da la Norma-guía de RSE ISO 26000 es todo “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización”.

Por su parte, el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), y en sintonía con lo anterior, clasifica los grupos de interés en dos tipos:

- Los primarios, que son aquellos grupos esenciales para poder llevar a cabo las actividades de la empresa (accionistas, empleados, clientes, proveedores de productos y servicios, entre otros).

- Los secundarios, aquellos otros grupos que pueden influir sobre el comportamiento de los primarios y, por tanto, sobre la actividad de la empresa/organización (administraciones locales autonómicas y centrales, competidores, asociaciones de consumidores, medios de comunicación, entre otros).

La empresa debe identificar a sus grupos de interés y realizar un especial esfuerzo en propiciar y asegurar la constante comunicación con ellos, de cara a identificar sus expectativas y necesidades y responder ante ellas de manera transparente y eficaz, buscando el equilibrio y el beneficio mutuo.

No cabe duda de que la relación con estos agentes que influyen -o se ven influenciados- en diferente medida en la empresa puede ser gestionada estratégicamente por todas las partes, con el objetivo de buscar un equilibrio y el beneficio mutuo.

Es esta relación la base y fundamento de la RSE: tener en cuenta los intereses y expectativas de los grupos de interés por parte de la empresa y gestionarlos bajo un enfoque estratégico, sistemático y continuo.

En el apartado siguiente se recogen, entre otros aspectos de carácter general, los ámbitos de acción generalmente reconocidos bajo el concepto de la RSE.

4. La importancia de la gestión de la RSE para el desarrollo de la estrategia

Para que se estructure una firme estrategia de RSE es necesaria una buena gestión:

- Contar con el **compromiso e involucración de la Dirección** en el desarrollo de acciones en materia de RSE en la empresa. La Dirección deberá tener en cuenta en sus decisiones los principios/valores de la RSE, establecer unas pautas de conducta que sean de aplicación a toda la empresa (ética, integridad, lucha contra la corrupción, etc.), fomentar la participación de todos en el desarrollo de la RSE, disponer de los recursos suficientes, y nombrar a un coordinador o encargado de gestionar y supervisar las prácticas.

- Contemplar en la medida de lo posible los **principios de la RSE** en la Misión, Visión y Valores de la empresa, estableciendo compromisos y creando una estructura que permita el desarrollo de la RSE.
- Como se ha comentado, identificar a los **grupos de interés**, manteniendo con ellos una comunicación fluida de cara a detectar sus necesidades y expectativas.
- Realizar una **buena gestión de los riesgos** tanto económicos, como de carácter social y/o medio ambiental que pueden suponer un riesgo para la empresa y los grupos de interés.
- Llevar a cabo una **planificación y programa** adecuados en materia de RSE: definiendo objetivos a corto y medio plazo, estableciendo planes de acción a corto y medio plazo, diseñando y ejecutando acciones que permitan avanzar en la materia.
- Establecer un **sistema de gestión** que integre, controle y haga un seguimiento de las actuaciones desarrolladas en materia de RSE (impactos, oportunidades, etc.). Analizar los resultados obtenidos en este ámbito y retroalimentar la planificación y el programa de RSE.

El establecimiento de un **sistema de gestión de RSE resulta clave para integrar la gestión de la responsabilidad social en la estrategia de las organizaciones** y para comunicar los logros alcanzados a través de su certificación, en su caso. Por ello, los siguientes puntos versan sobre cómo establecer un adecuado sistema de gestión de la RSE.

4.1 Modelos y estándares para establecer un sistema de gestión de la RSE

A continuación se recogen los principales modelos y estándares disponibles para establecer un sistema de gestión de la RSE:

4.1.1 Documentos AENOR

Los documentos RS10 “Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social. Requisitos” y UNE 165010EX “Ética. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas” de AENOR⁴, vienen a determinar los requisitos que debería cumplir un sistema de gestión que se diseñara en la empresa para asegurar la consideración de la RSE dentro de su actividad.

Como otros sistemas de gestión bajo el enfoque de la mejora continua (ej. calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc.), se basa en una serie de procedimientos de gestión que aseguren la consideración de los aspectos relevantes de la materia a tratar bajo un mecanismo P-H-V-A (PDCA en inglés):

- Planificar (*Plan*): establecer los objetivos y requisitos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de la empresa establecida al efecto.
- Hacer (*Do*): implementar los requisitos planificados.
- Verificar (*Check*): realizar seguimiento y medición de la implantación y los requisitos respecto a la política, objetivos y requisitos legales y otros.
- Actuar (*Act*): llevar a cabo acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión.

Bajo este enfoque, se establecen requisitos para los diferentes apartados del sistema de gestión: diagnóstico inicial; política y responsabilidades; manual, procedimientos y registros; establecimiento de objetivos, metas y programas; identificación de requisitos; medición, auditoría interna y revisión del sistema; gestión de los recursos; etc.

Estos documentos han sido utilizados como referencia principal para la redacción de esta guía.

Más información:

⁴ Asociación Española de Normalización y Certificación.

http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp_social/resp_rs10.asp

<http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0042958&PDF=Si>

4.1.2 Forética: SGE 21 “Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable”

Forética es una asociación de empresas y profesionales de la RSE que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

Forética es propietaria de la Norma de Empresa SGE 21, sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

Al igual que en el caso anterior, la Norma recoge los requisitos que debería cumplir un sistema de gestión que se diseñara en la empresa para asegurar la consideración de la RSE dentro de su actividad.

Este documento, junto con los de AENOR citados anteriormente, ha sido utilizado como referencia principal para la redacción de esta guía.

Más información:

<http://www.foretica.org/>

4.1.3 Otros estándares de la RSE

Adicionalmente a los citados, existen otros estándares de RSE relacionados con el desarrollo de estrategias de RSE en las empresas o con la elaboración de memorias o informes de RSE.

Estos otros estándares se recogen muy brevemente a continuación, habiéndose tenido también en cuenta en la elaboración de esta guía.

a) El modelo del Global Reporting Initiative (GRI)

GRI (*Global Reporting Initiative*) es una organización internacional, con más de 10 años de existencia, que engloba representantes de diferentes grupos de interés y expertos en las diferentes materias de RSE. Su objeto es crear y difundir herramientas para informar en esta materia, la principal de las mismas es el marco de reporte o estándar conocido como GRI.

El estándar está basado en una serie de indicadores en los diferentes ámbitos de la RSE y los protocolos correspondientes para su cálculo. GRI dispone asimismo de otras herramientas, como suplementos o anexos por sectores o países, guías de ayuda, etc.

Enlace:

www.globalreporting.org

b) La propuesta del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) sobre transparencia

El Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) fue creado por Real Decreto en 2008. Adscrito al Ministerio de Trabajo e Inmigración, y de acuerdo con dicho Real Decreto, es el organismo encargado del “impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas” y, desde su constitución, el “marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España”. Dentro de los diferentes grupos de trabajo del CERSE se encuentran representantes de los grupos de interés de carácter general (trabajadores, empresarios, ONG, etc.).

Fruto de su trabajo en los últimos años, emitió en mayo de 2011 el documento “Transparencia, Comunicación y Standards de los Informes y Memorias de Sostenibilidad”, donde recoge unas “Recomendaciones sobre principios, criterios, temas y subtemas para informar”, de fácil trazabilidad con GRI, que actúan a modo de estándar para elaboración de memorias de RSE.

Enlace:

http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/index.htm

c) Norma guía ISO 26000 “Guía de Responsabilidad Social”

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, entre las que se encuentra AENOR en España. Su objeto es la preparación de las normas internacionales a través de comités técnicos, asegurando un alto nivel de consenso y facilitando su aplicación a nivel global.

A finales de 2010 publicó un documento, a modo de guía (no certificable), para introducir la gestión de la RSE en las organizaciones, la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000. Para ello ha contado con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social.

La Norma recoge, entre otros, los principios de la RSE, orientaciones sobre las siete materias fundamentales que constituyen la RSE, el proceso de diagnóstico y reconocimiento de la RSE en la organización y orientaciones para integrar la RSE en la organización.

Enlace:

http://www.iso.org/iso/social_responsibility

d) Pacto Mundial de Naciones Unidas o *Global Compact*

El “Pacto Mundial” es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas desde 2000, con el objetivo de fomentar la ciudadanía corporativa e involucrar a las empresas en la gestión sostenible de los principales retos sociales y ambientales de carácter global.

Las empresas adheridas obtienen un reconocimiento a su actividad en pro de la sostenibilidad siempre que apliquen proactivamente los diez principios de los que está constituido y elaboren un informe de progreso anualmente. Los diez principios están basados en declaraciones y convenciones universalmente

reconocidas. El Pacto Mundial cuenta en la actualidad con más de 8.000 entidades adheridas.

En España, existe la Red Española del Pacto Mundial, donde ha formalizado con GRI la conexión de los indicadores de su modelo de informe de progreso con el nivel C de los indicadores de GRI, compatibilizándose así ambos estándares.

Enlaces:

www.unglobalcompact.org

<http://www.pactomundial.org/>

e) **Estándares de AccountAbility**

AccountAbility es una organización internacional cuya finalidad es aportar soluciones innovadoras para afrontar los principales desafíos de la RSE.

Desde 1995 lleva trabajando en apoyar y crear soluciones a para facilitar a las empresas su transformación en empresas más transparentes y sostenibles. Fruto de este trabajo, cada vez más reconocido internacionalmente, ha emitido los siguientes documentos a modo de estándar:

- *AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS)*: establece los tres principios básicos que servirán de marco para las empresas para identificar, priorizar y comunicar sus desafíos en materia de RSE.
- *AA1000 Assurance Standard (AA1000AS)*: establece una metodología para los responsables de evaluar el grado de adhesión de las empresas a los principios anteriores.
- *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)*: establece un marco a las empresas para la relación con sus grupos de interés.

Enlace:

<http://www.accountability.org/>

f) **Directrices de la OCDE para empresas multinacionales**

Desde hace años la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha venido publicando y actualizando un documento con directrices de comportamiento para empresas multinacionales, encuadradas dentro de la RSE de este tipo de empresas.

Estas directrices son recomendaciones suscritas por gobiernos, que se comprometen a promoverlas proactivamente, y dirigidas a multinacionales que operen o pertenezcan a los países suscriptores (actualmente países OCDE más Argentina, Brasil, Egipto, Letonia, Lituania, Marruecos, Perú y Rumanía).

Enlace:

http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html

g) Estándar SA8000

Social Accountability International (SAI) es una organización internacional dedicada a la mejora del entorno laboral, especialmente en lo concerniente a los derechos humanos en dicho entorno.

SAI publicó en 1997, y mantiene actualizado, un estándar certificable reconocido internacionalmente para el lugar de trabajo, basado en las diferentes convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, ILO) y de la ONU, el estándar *Social Accountability 8000* (SA8000).

Con él, las empresas certificadas aseguran la protección del personal bajo su control (incluyendo el subcontratado) en relación con las convenciones internacionales en materia laboral y de derechos humanos de la OIT y la ONU (horario de trabajo, trabajo infantil, salud y seguridad, sindicación, etc.).

Enlace:

<http://www.sa-intl.org/>

4.2 La gestión de la RSE en las empresas públicas

En la implantación del sistema de gestión de la responsabilidad social y en su evaluación se deberá tener en cuenta:

- Las características y la dimensión de la empresa.
- La extensión de los principios de la responsabilidad social a la cadena de valor de la organización.
- La compatibilidad con otros sistemas de gestión implantados o a implantar.

A continuación se propone un modelo de gestión basado en el documento de AENOR “RS10 Sistema de gestión de la responsabilidad social. Requisitos”, así como en las normas UNE 165010 “Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las empresas” y SGE21 “Sistema de gestión ética y socialmente responsable” de Forética.

4.2.1 Modelo

El modelo se basa en el siguiente esquema:



Definición de la política de RSE

El modelo de gestión comienza con la definición de una **política de RSE**. La política es la declaración de la alta dirección de la empresa respecto del compromiso de cumplir con los requisitos de responsabilidad social, y es pública.

La adopción de una política documentada del sistema de responsabilidad social facilita la eficacia del sistema y la comunicación de dichos compromisos con los grupos de interés. En este sentido, la política de responsabilidad social debe:

- Ser apropiada a las características de la empresa (naturaleza, magnitud, ámbito geográfico, etc.).
- Incluir los compromisos de respetar los derechos y principios universales y de gestión de la responsabilidad social, de cumplir con los requisitos establecidos, incluidos los legales y reglamentarios, y de mejorar de forma continua el sistema de gestión.
- Proporcionar un marco de referencia para el establecimiento y revisión de los objetivos, metas y programas en materia de responsabilidad social.
- Ser documentada, implementada, mantenida y revisada por la dirección para su adecuación continua.
- Ser comunicada a todas las personas que trabajan para la organización o en nombre de ella y estar a disposición del público.

También se puede definir, como complemento, una “misión” y “visión” de la empresa bajo la óptica de la RSE.

Planificación

Tras la definición de la política de RSE, y para ser coherente con el compromiso adquirido, se deberá proceder a establecer los objetivos, las metas y los requisitos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de responsabilidad social de la empresa.

a. Diagnóstico inicial: impactos y grupos de interés

El diagnóstico proporcionará información sobre las prácticas seguidas por la empresa y la necesidad de adecuarlas con el fin de alcanzar los compromisos suscritos por la alta dirección en materia de RSE.

Para realizar este diagnóstico son necesarios la identificación de los grupos de interés significativos para la empresa y el análisis de los impactos en materia de RSE asociados a las actividades y decisiones de la organización. Sobre esta base se podrán determinar las carencias y puntos fuertes en las prácticas actuales en la empresa.

La alta dirección debe determinar los requisitos en materia de responsabilidad social para cada grupo de interés significativo, así como los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y el control de las actividades del sistema de gestión sean eficaces.

Deben conservarse evidencias (registros, documentos) que demuestren conformidad con este requisito.

En general, la alta dirección debe asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen procedimientos para:

- Identificar y tener acceso a los requisitos legales y otros suscritos por la organización. Asimismo, en el caso de contratar externamente alguna actividad que afecte a la conformidad con estos requisitos, la empresa deberá identificar dentro del sistema de gestión de RSE los controles y responsabilidades necesarios en dichas actividades.
- Determinar cómo se aplican estos requisitos a las actuaciones en materia de RSE y al sistema de gestión.
- La organización debe tener actualizada esta información y comunicarla tanto a los grupos de interés como internamente.

En la Norma-guía ISO 26000 se detallan las materias fundamentales de la RSE y los asuntos que las constituyen, como material de base de cara a los diferentes grupos de interés.

b. Plan de actuación

Una vez realizado el diagnóstico inicial, la alta dirección debe asegurarse de que se planifica de forma adecuada el sistema de gestión, para ello se debe:

- Identificar las prioridades en el ámbito de la RSE.
- Establecer, documentar, implementar y mantener objetivos, metas y programas coherentes y eficaces respecto a las prioridades identificadas.
- Establecer, documentar, implementar y mantener actuaciones para la consecución de los objetivos (programas de trabajo) que deben incluir:
 - La asignación de responsabilidades.
 - Los medios y plazos para lograr los objetivos y metas.
 - Una revisión periódica de las actuaciones establecidas para asegurar que siguen siendo adecuadas y coherentes.

En cuanto a los grupos de interés, la empresa deberá desarrollar también un plan de relación donde éstos puedan tener la oportunidad de hacer las aportaciones que consideren necesarias. Este plan de participación deberá contener, entre otros aspectos, los canales de participación de cada grupo de interés, el propósito y el alcance de cada acción, la metodología y los resultados esperados, los límites de la divulgación, etc.

Implementación

Una vez definidos los requisitos, se deberá proceder a su implementación, para lo cual se hace necesario determinar los criterios y métodos más adecuados.

a. Documentación

Los sistemas de gestión requieren, en función de la complejidad de la empresa, del empleo de documentos para describir las prácticas de gestión establecidas así como para evidenciar el cumplimiento y resultados obtenidos de las mismas. En este sentido, la documentación básica del sistema gestión de RSE estaría formada por:

- La **política de RSE**, que es la declaración de intenciones, directrices y compromisos de la dirección de la empresa en materia de RSE, como ya se ha visto.
- El **manual de gestión de la RSE**, que describe de una manera general el sistema de gestión de RSE establecido. Debe incluir:
 - El alcance del sistema, con la justificación de cualquier exclusión.
 - Los grupos de interés identificados como significativos para la empresa, junto con las materias de interés con carácter general.
 - El organigrama de la empresa en relación con la RSE.
 - Una descripción de las actuaciones que llevará a cabo la empresa con los elementos del sistema de gestión.
- Los **procedimientos de gestión de la RSE**, que describen detalladamente los procesos, controles, y responsabilidades para la gestión de la RSE.
- Los **registros**, que son evidencias documentales del cumplimiento de los procedimientos.

b. Control de la documentación

Los documentos del sistema, incluidos los registros, deben ser controlados. La empresa debe establecer, implantar y mantener procedimientos para:

- Revisar, actualizar y aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- Asegurar la identificación de los cambios y el estado de revisión actual de los documentos

- Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos están disponibles en los puntos de uso.
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- Asegurar la identificación de los documentos de origen externo necesarios para el sistema, así como que se controla su distribución.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

c. Gestión de los recursos

El alcance y la eficacia del sistema dependen en gran medida de que la alta dirección asegure la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para desplegar la política y alcanzar los objetivos propuestos.

Se debería tener especial cuidado en que el personal de la empresa cuyas funciones y/o puestos de trabajo puedan influir en el sistema de gestión o en el desempeño de la RSE, sea competente en base a la experiencia, cualificación y formación que se consideren adecuadas.

Se deberán mantener los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia.

d. Gestión de las operaciones

La empresa debería identificar aquellos procesos, actividades y operaciones que estén relacionados con los aspectos prioritarios en materia de RSE con el fin de:

- ◆ Evitar situaciones no deseadas que alejen a la empresa de sus compromisos y objetivos.
- ◆ Establecer los criterios bajo los cuales se realizarán las actuaciones, en los casos en que sea necesario.

- ◆ Llevar a cabo las actuaciones pertinentes.

e. Comunicación, información e implicación con los grupos de interés

La empresa debería implementar el plan de participación de los grupos de interés con la finalidad de conocer sus expectativas, poder comunicar los resultados y atender sus consultas, quejas y reclamaciones.

La empresa deberá fomentar la participación de los grupos de interés, invitándoles con suficiente antelación y teniendo en cuenta las posibles particularidades de cada uno (ej. diferencias en el idioma, discapacidad o dificultad especial, etc.). Es interesante, además, que la empresa, con el tiempo y con la ayuda de los propios grupos de interés, establezca una serie de normas que definan el proceso de participación y de este modo, se eviten conflictos tales como falta de motivación, desequilibrios, etc.

Además, la empresa deberá identificar los riesgos más probables o perjudiciales asociados a la participación de los grupos de interés y establecer un plan de contingencia si fuera pertinente.

En este sentido, se deben mantener los registros apropiados relacionados con estas comunicaciones y participaciones.

Es una buena práctica la elaboración de informes de sostenibilidad o responsabilidad social que resuman tanto los compromisos adquiridos en materia de responsabilidad social como los resultados obtenidos, abarcando periodos de tiempo determinados. Este aspecto es abordado específicamente en otra guía.

Verificación

La organización debe establecer, implementar y mantener procedimientos para el seguimiento, la medición, el análisis y la mejora del desempeño del sistema de gestión de la RSE.

a. Seguimiento del desempeño

La empresa, en la medida de lo posible, debe establecer mecanismos adecuados de seguimiento y medición del resultado de sus actividades (por ejemplo: evaluación del cumplimiento de los requisitos legales y otros suscritos por la empresa, participación y satisfacción de los grupos de interés, etc.). Es importante que estos mecanismos de medición sean suficientemente claros, evitando ser excesivamente complejos, y estar debidamente documentados (por ejemplo: registros de los resultados de las evaluaciones periódicas, registros de los métodos para obtener la información, etc.).

Una buena práctica es la adopción de sistemas de indicadores que faciliten la comprensión y análisis de los resultados obtenidos, aplicables a los objetivos o a los controles operacionales que se hubieran establecido.

b. Deficiencias y capacidad de respuesta

En la medida en que las prácticas de gestión se van implantando en la empresa, la empresa debería disponer de mecanismos que permitan identificar situaciones de alejamiento de los compromisos establecidos (no conformidades), y permitan subsanar y/o mitigar los efectos de dichas desviaciones (medidas correctivas) y facilitar la adopción de acciones preventivas que eviten que los problemas vuelvan a aparecer.

Se deberá llevar a cabo un registro de los resultados de las acciones preventivas y correctivas adoptadas, incorporándose al sistema de gestión de la responsabilidad social.

Asimismo, la empresa deberá comunicar los resultados y las desviaciones encontradas (y los planes al respecto) en relación con las materias objeto de diálogo con los grupos de interés, de forma que se fomente la retroalimentación y el entendimiento mutuo.

c. Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas periódicas para determinar si el sistema de gestión de RSE es conforme a los requisitos establecidos y se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se deberán definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología.

Se deberán establecer, implementar y mantener procedimientos para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Revisión por la dirección

Para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, la alta dirección deberá revisar el sistema periódicamente. Esta revisión servirá para detectar las deficiencias del sistema, así como para evaluar las oportunidades de mejora existentes.

Para ello, sería necesario proporcionar a la misma toda la información necesaria para conocer el grado de eficacia de sus políticas y objetivos y las necesidades de recursos, y en su caso, realizar los cambios y mejoras oportunos.

Se deben mantener los registros apropiados relacionados con las revisiones por la dirección.

Los aspectos que se deben considerar son:

- Los resultados de auditorías.
- Los resultados de las evaluaciones del cumplimiento de requisitos legales y otros que la organización suscriba.
- Las comunicaciones con los grupos de interés y retroalimentación.
- El desempeño del sistema de gestión de la responsabilidad social.

- El grado de cumplimiento de los objetivos, metas y programas.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- El seguimiento de las acciones resultantes de revisiones previas realizadas por la dirección.
- Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la RSE.

Mejora continua

El modelo finaliza con el desarrollo de un conjunto de acciones encaminadas a mejorar de forma continua el desempeño del sistema de RSE.

Estos objetivos de mejora se fijarían teniendo en cuenta el grado de cumplimiento de objetivos de ejercicios anteriores, todo ello dentro del marco proporcionado por la alta dirección en sus compromisos con la RSE.

Es recomendable que con el fin de poder alcanzar dichos objetivos de mejora, *éstos se documenten, incluyéndose las responsabilidades, recursos y planificaciones que se consideren necesarias.*

Anexo 1: Ejemplo de procedimiento de RSE

[Empresa]	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA RSE [nombre documento]	[código documento]
[Logotipo]		Revisión [nº] de [fecha] Página: x de xx
<p>ÍNDICE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. OBJETO, ALCANCE Y RESPONSABLES INVOLUCRADOS 2. DEFINICIONES 3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA 4. MÉTODO 5. RESPONSABILIDADES 6. REGISTROS ASOCIADOS 7. CONTROL Y REVISIONES 8. ANEXOS 		
<p>Realizado:</p> <p>Firmado:</p> <p>Fecha:</p>	<p>Revisado:</p> <p>Firmado:</p> <p>Fecha:</p>	<p>Aprobado:</p> <p>Firmado:</p> <p>Fecha:</p>

Emisión	01	02	03	04	05
Fecha					
Modificaciones					