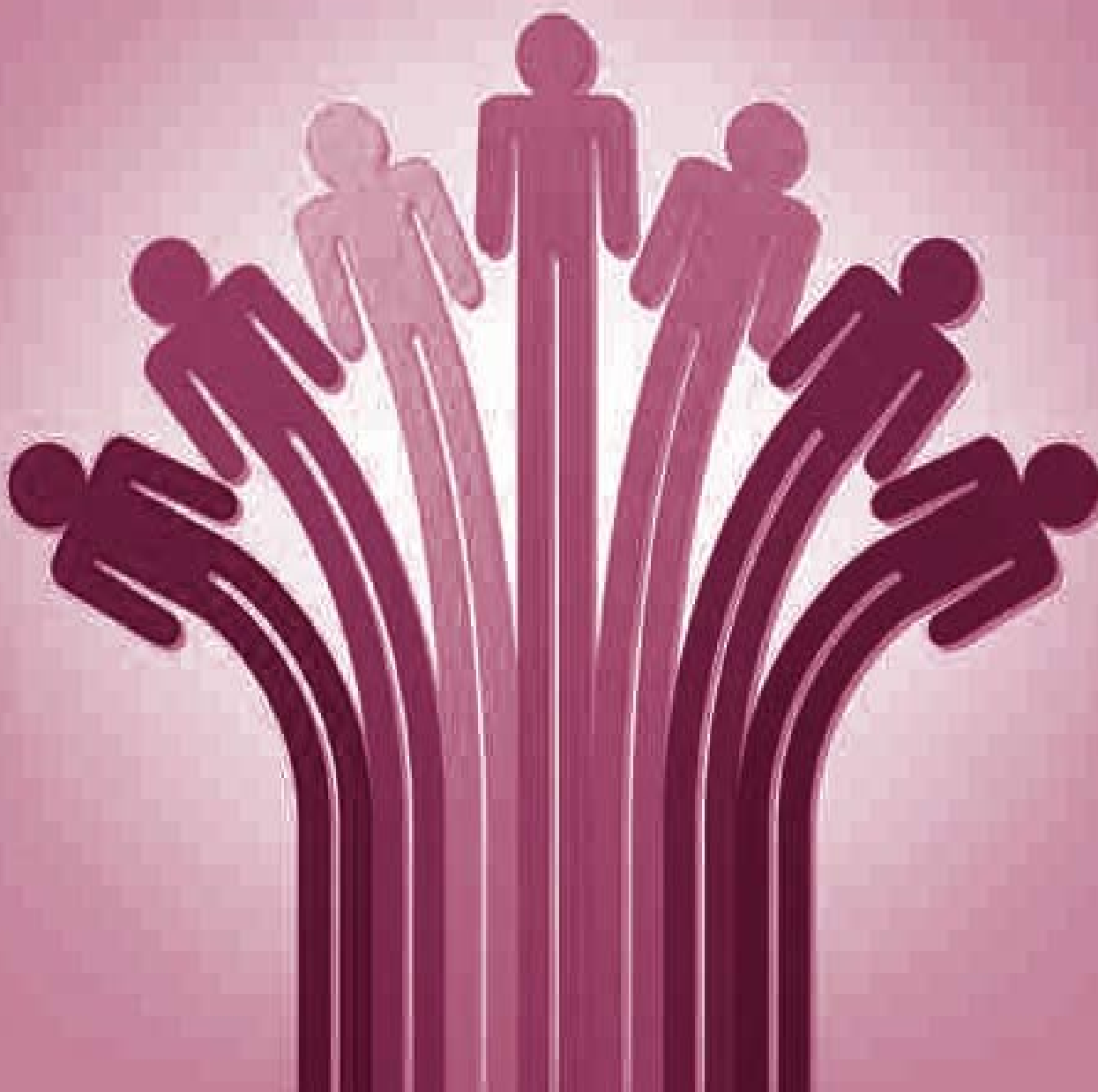


# *La responsabilidad social empresarial en Euskadi*

*Marco metodológico de aplicación*

Cuarto sector



Bizkaiko Foru Aldundia  
Diputación Foral de Bizkaia



**Edita:** Innobasque – 2013

Agencia Vasca de la Innovación

Parque Tecnológico de Bizkaia

Laida Bidea, 203

48170 – Zamudio

[www.innobasque.com](http://www.innobasque.com)

**Depósito Legal:** BI-55-2013



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:

Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons

(más información [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_CO](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

**Edición y maquetación:** PMP Management Factory

# Índice

<b>Agradecimientos</b>	4
<b>¿Por qué proponer un marco de aplicación de la RSE en la CAPV?</b>	6
<b>1. Aproximación al marco</b>	8
<b>2. Marco metodológico de aplicación de la RSE</b>	10
2.1. Paso 1. Reflexión inicial	11
2.2. Paso 2. Asunción de principios	13
2.3. Paso 3. Integración de la responsabilidad en la empresa	15
2.3.1. Estrategia	15
2.3.2. Cultura y liderazgo	16
2.3.3. Gestión	17
2.4. Paso 4. Medición de los impactos generados	23
2.4.1. Impacto en los flujos económicos	23
2.4.2. Impactos específicos relevantes	23
2.5. Paso 5. Interpretación, ejecución y comunicación	25
<b>3. Ideas clave</b>	26

## Agradecimientos

Entidades socias miembros del i-Talde de RSE de Innobasque que han hecho posible este proyecto y, por consiguiente, la publicación que de su trabajo ha derivado y a las que agradecemos sinceramente su colaboración:

- ASLE (Sociedades Laborales de Euskadi)
- Attest
- Cámara de Comercio e Industria de Álava
- CEBEK (Confederación Empresarial de Bizkaia)
- CES Vasco
- CiC Tourgune
- Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia
- Deusto Business School
- Diputación Foral de Álava
- Diputación Foral de Bizkaia
- Diputación Foral de Gipuzkoa
- Economistas sin Fronteras
- Emaús
- EUSKALIT
- Euskaltel
- Fiare Banca Ética
- Foro Álava de RSE
- Foro Bizkaia RSE
- Foro Gipuzkoa RSC
- Fundación Laboral San Prudencio
- Fundación Novia Salcedo
- Gaia Cluster TEIC
- Gamesa
- Gobierno Vasco
- Izaite (Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad)
- Konfekoop
- Kutxabank
- LKS
- MAS Business
- Mondragon Unibertsitatea
- Osakidetza
- SEA Empresarios Alaveses
- SPRI
- Tubacex
- Ulma
- Universidad del País Vasco

Queremos dedicar un agradecimiento especial a la Diputación Foral de Bizkaia, la Diputación Foral de Gipuzkoa, Economistas sin Fronteras y Gamesa por su compromiso con este proyecto y su dedicación.

**¿Por qué proponer un marco de aplicación de la RSE en la CAPV?**

## **¿Por qué es diferencial? ¿Qué novedad aporta?**

Porque desde el punto de vista de la innovación se considera imprescindible disponer de una herramienta estratégica de reflexión en el ámbito de la RSE que pueda resultar de utilidad para cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, actividad o grado de avance con respecto a la responsabilidad social empresarial.

## **¿Qué es?**

- Es un marco de referencia para la aplicación de la RSE diseñado en colaboración con organizaciones y entidades públicas y privadas que colaboran con Innobasque en este ámbito (i-Talde).
- Es un itinerario de reflexión dirigido a plantear las cuestiones clave a las que debe darse respuesta.
- Es una guía sencilla y útil que pretende ayudar a las empresas a avanzar en su posición competitiva a través de la sostenibilidad.

## **¿Y qué no es?**

- Una guía de seguimiento, ni otra herramienta más de autodiagnóstico de RSE.
- Un sistema de gestión de la RSE.
- Una norma certificable.
- Una norma verificable.

## **¿Para qué sirve?**

- Para que las organizaciones reflexionen sobre su posición con respecto a la RSE, lo que les ayudará a identificar las claves para su mejora competitiva a través de una serie de cuestiones determinadas que se plantean a lo largo del documento.
- Para orientar a las empresas a visibilizar y poner en valor las acciones y los compromisos que ya están llevando a cabo, probablemente sin vincularlos de forma consciente al ámbito de la RSE.
- Para situar a la empresa en la senda del desempeño y la acción.
- Para disponer de unas herramientas sencillas que pueda utilizar cualquier organización, independientemente de su tamaño, sector de actividad o ubicación.

## 1. Aproximación al marco



En esta publicación se presenta el marco metodológico de aplicación de la RSE en la CAPV, que surge fruto de la iniciativa del i-Talde de RSE de Innobasque.

Dada la estructura del tejido empresarial de la CAPV, en el diseño del presente marco metodológico se ha buscado expresamente que sea aplicable en pymes, pero su flexibilidad hace posible que también pueda emplearlo cualquier organización que desee responsabilizarse de los impactos que está generando en la sociedad, independientemente de su tamaño y sector de actividad.

A pesar de que el respaldo mundial de organizaciones privadas a la RSE se ha puesto de manifiesto en las últimas décadas, un análisis de la RSE en las empresas vascas evidencia que en la práctica han sido las grandes empresas las que mayores pasos han dado hasta la fecha en esta materia. Las pymes, que representan el 93% del tejido empresarial vasco, han ocupado tradicionalmente una posición más lejana con relación a la RSE, por lo general como consecuencia de la mayor limitación en los recursos disponibles y la premura de la operativa diaria. Sin embargo, eso no significa que las pymes no tomen medidas socialmente responsables.

En este contexto, es oportuno elaborar un marco de referencia que ayude a avanzar hacia la competitividad sostenible, dando respuesta a dos objetivos:

- Ofrecer a la comunidad empresarial e institucional de la CAPV un marco de referencia para determinar el grado de avance de las empresas en RSE.
- Ofrecer un medio para que la empresa analice su posición en sostenibilidad y sus oportunidades de mejora.

En este documento se aborda cada una de las cinco fases en las que se divide el marco metodológico. Se parte de una reflexión inicial sobre cómo se concibe la empresa u organización respecto a la sociedad, que influirá en cómo interpreta y asume los principios rectores de la RSE. A continuación se dan pautas para ayudar a la empresa a integrar esos principios, en tres planos diferentes: a) la estrategia, b) la cultura y el liderazgo y c) la gestión. Posteriormente se dan orientaciones a la organización para la medición de los impactos que está generando su actividad y para la identificación de sus principales puntos fuertes y débiles y la mejora de los resultados obtenidos.

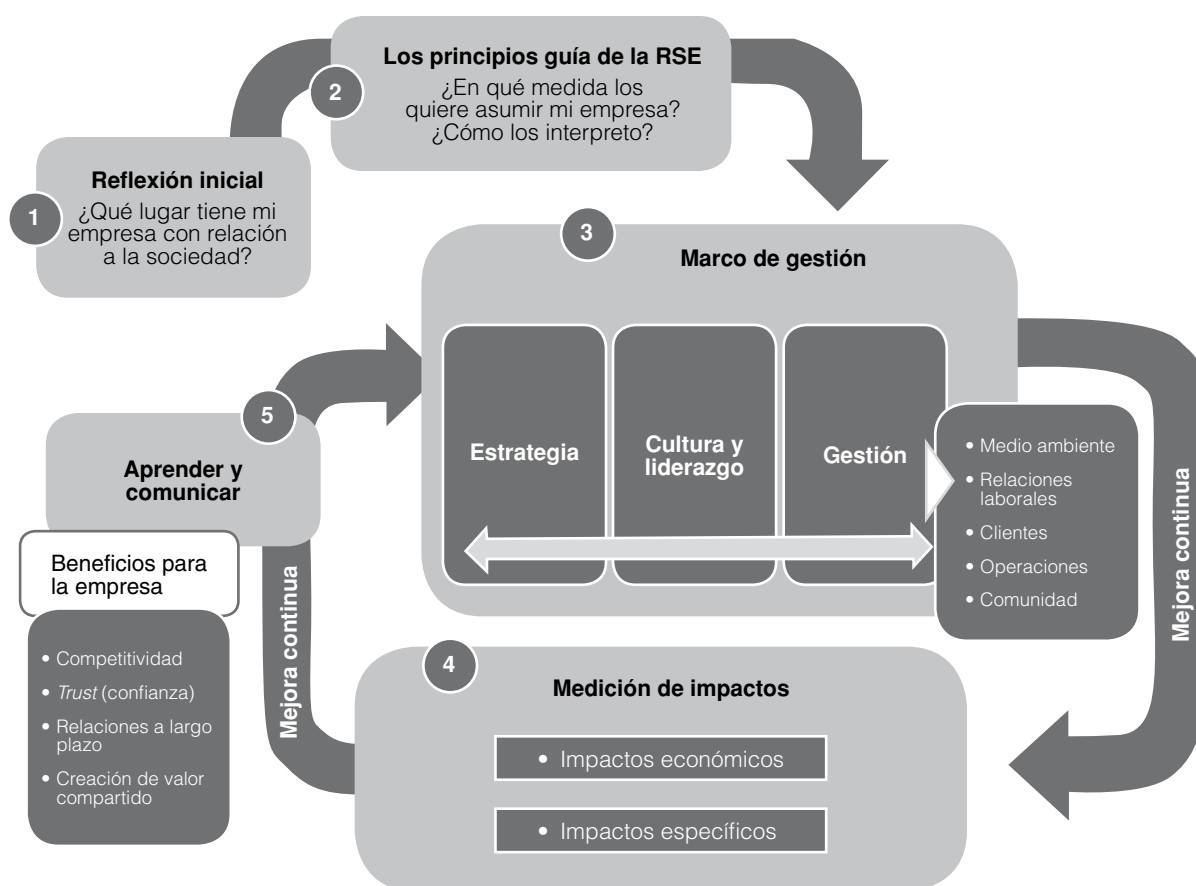
Una propuesta como esta no es un esfuerzo intelectual para engrosar las vitrinas de los instrumentos nunca utilizados; tiene una vocación eminentemente práctica. No obstante, es importante reconocer que su aplicación requiere un contexto favorable e incentivos que animen a las empresas a encontrar en este marco una referencia clara para estructurar su camino hacia la competitividad sostenible. Ese contexto favorable puede conseguirse mediante mecanismos públicos de reconocimiento a las empresas que utilicen esta herramienta, pero en última instancia será la propia industria, las empresas, la que finalmente determine si encuentra suficiente valor en esta propuesta para asumirla, practicarla y diseminarla en su ámbito de influencia.

**Un análisis de la RSE en las empresas vascas evidencia que en la práctica han sido las grandes empresas las que mayores pasos han dado hasta la fecha en esta materia**

## **2. Marco metodológico de aplicación de la RSE**

El marco metodológico se concibe como un itinerario de reflexión estructurado en distintos pasos consecutivos, en cada uno de los cuales se plantean varias cuestiones clave para ayudar a la organización a reflexionar sobre cómo debe abordar la RSE (véase el cuadro 1).

**Cuadro 1. Marco metodológico de aplicación de la RSE**



Para buena parte de los pasos se han desarrollado plantillas complementarias que pueden resultar de utilidad a las empresas que se embarquen en su utilización. No son la parte nuclear del marco porque su objetivo principal es ofrecer un itinerario de reflexión y acción. Por ello no se incluyen en este documento, pero están a disposición de todas las personas interesadas en Innobasque.

## 2.1. Paso 1. Reflexión inicial

### Punto de partida

¿Dónde se sitúa la empresa con relación a la sociedad?

Como punto de partida (paso 1), cualquier empresa que quiera abordar la RSE debe realizar un ejercicio de reflexión sobre su propia identidad. Este ejercicio de autoexplicación sobre cómo se concibe la organización respecto a

**Como punto de partida, cualquier empresa que quiera abordar la RSE debe realizar un ejercicio de reflexión sobre su propia identidad**

la sociedad tiene un doble objetivo. El primero es invitar a la empresa a que sea consciente de cuál es su punto de partida y qué lugar cree que ocupa y debe ocupar como organización económica y social. Esto marcará la orientación de los siguientes pasos que debe dar. El segundo objetivo es el de evidenciar que existen distintas formas de concebir la empresa y que se puede hacer una reflexión ética sobre cada una de ellas.

De esta reflexión se deriva el rol que la organización quiere ejercer en el entorno en el que opera y el grado de implicación que quiere asumir.

Dado que las relaciones de la empresa con su entorno y con los grupos de interés que lo componen pueden estar orientadas a la generación de vínculos para conseguir un beneficio empresarial o a la generación de cambios en determinados grupos de interés o en la sociedad en general, se propone una clasificación con cinco tipos básicos de empresas en función de su voluntad de penetrar en la sociedad/dinamizarla<sup>1</sup>:

- **Empresa de concepción tradicional, orientada al corto plazo.** Su razón de ser es la generación de beneficios para sus propietarios, por lo que incorpora las expectativas de los grupos de interés de forma subordinada a la consecución de su objetivo de rentabilidad. Su orientación al corto plazo implica que busca la generación de dicho beneficio de forma breve e intensa.
- **Empresa de concepción tradicional, orientada al largo plazo.** Tiene el mismo objetivo que la anterior, pero con una visión de largo plazo. Trata de satisfacer las expectativas mínimas de sus grupos de interés como medio de garantizar la generación de beneficio a largo plazo.
- **Empresa iniciada en la RSE.** Esta empresa comienza a ser consciente de que su actividad genera impactos en el entorno en el que opera y trata de orientar su comportamiento hacia una mejor contribución a la sostenibilidad. Sin embargo, como su prioridad sigue siendo la generación de beneficios para sus propietarios, no modifica sustancialmente ni su negocio ni su actividad.
- **Empresa que quiere ser líder en sostenibilidad.** Este tipo de empresa es consciente de que su actividad genera impactos en el entorno en el que opera y pone los medios para responsabilizarse de ellos. Diseña su estrategia, gestión y cultura para reducir sus impactos negativos y potenciar los positivos e integra sistemas para la evaluación y mejora de esos impactos. Desarrolla proyectos de generación de valor compartido en los que trata de compaginar objetivos sociales y económicos. Además, considera que la integración de las expectativas de los grupos de interés es un buen camino para contribuir a lograr el equilibrio sostenible de las sociedades y ecosistemas en los que opera.
- **Empresa con vocación de transformación social.** Su razón de ser es la generación de cambios en el entorno en el que opera, por lo que su actividad se centra en ofrecer respuestas que mejoren una problemática o situación de injusticia social determinada. En este grupo se incluyen las empresas sociales sin ánimo de lucro, aquellas que no buscan la maximización del beneficio o las que buscan un lucro moderado.

<sup>1</sup> No se trata de una clasificación gradual o de grados evolutivos, sino de estados de posicionamiento como empresa/organización.

## 2.2. Paso 2. Asunción de principios

Si hace varios años la Comisión Europea definió el concepto de RSE como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores»<sup>2</sup>, ahora presenta una nueva definición de la RSE como «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad»<sup>3</sup>.

Para asumir de forma efectiva esa responsabilidad sobre los impactos que genera su actividad, en primer lugar la empresa tiene que determinar los principios o valores que deberá tener presentes en todas sus decisiones. Estos principios constituyen los estándares que deben guiar el comportamiento de todas las personas de la organización en sus relaciones laborales, comerciales y profesionales, de forma que se consolide como un organismo íntegro y comprometido.

### Cuestión clave 1

¿En qué medida quiere asumir la empresa los principios rectores como guía de su comportamiento/actividad?

Mientras que los principios corporativos varían en función de cada organización, los que inspiran una actitud socialmente responsable son comunes a todas las empresas. Basándonos fundamentalmente en los principios de la RSE recogidos en la ISO 26000, podemos distinguir los siguientes:

- **Respeto de la ley.** Una organización socialmente responsable debe aceptar y respetar el estado de derecho, cumpliendo todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables. Este principio lleva implícita la supremacía de la ley ante cualquier comportamiento de un individuo u organización.
- **Respeto de las normas internacionales de comportamiento.** Una organización socialmente responsable debe respetar las normas internacionales de comportamiento, al tiempo que acata el principio de respeto del estado de derecho. Este principio implica que, si una empresa opera en un país en el que la ley no garantiza las salvaguardas sociales o ambientales mínimas o si entra en conflicto con la normativa internacional de comportamiento, deberá recurrir a lo recogido en las guías de comportamiento existentes a escala internacional.
- **Respeto de los derechos humanos.** Una organización socialmente responsable debe reconocer la importancia y universalidad de los derechos humanos. Debe respetar y promover los derechos establecidos en la *Carta Universal de los Derechos Humanos*, aceptando que estos son universales, es decir, aplicables de forma indivisible en todos los países, culturas y situaciones. Este principio conlleva para la empresa el compromiso de eliminar cualquier modalidad de trabajo forzoso, obligatorio o bajo coacción en los países en los que opere.

**Mientras que los principios corporativos varían en función de cada organización, los que inspiran una actitud socialmente responsable son comunes a todas las empresas**

<sup>2</sup> «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas», COM(2001) 366.

<sup>3</sup> «Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas», COM(2011) 681 final.

- **Integridad.** Una organización socialmente responsable debe tener un comportamiento ético en todo momento. Debe hacer no solo lo que es legal, sino también lo que es acorde a las costumbres morales del entorno en el que opera. Implica desarrollar una estructura organizativa que ayude a promover una conducta ética en la empresa y definir normas de comportamiento ético que permitan trasladar los valores corporativos a los comportamientos esperados.
- **Materialidad.** Una organización socialmente responsable debe concentrar sus esfuerzos en aquellos aspectos en los que causa un mayor impacto sobre el equilibrio sostenible de los lugares en los que opera.
- **Respeto de los intereses de las partes interesadas.** Una organización socialmente responsable debe respetar y considerar los intereses de sus grupos de interés en el desarrollo de su actividad, respondiendo y velando por los intereses y las realidades de las comunidades y entornos en los que desarrolla su actividad. El respeto de dichos intereses implica que la empresa desempeña el papel que la sociedad espera de ella y no responde solo a los intereses de sus proveedores financieros (accionistas, bancos, etc.).
- **Respeto del medio ambiente.** Una organización socialmente responsable debe tratar de satisfacer sus necesidades actuales y, al mismo tiempo, mostrar un compromiso con la protección y conservación del medio ambiente. Debe actuar con un enfoque preventivo, fomentando la información y formación en este ámbito para asegurar escenarios futuros.
- **Transparencia.** Una organización socialmente responsable ha de ser transparente en las decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente, tanto en sus relaciones internas como en las externas. Debe revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, dejando patente el efecto real de los compromisos y políticas adoptados en relación con los grupos de interés. La información también debe cumplir varios requisitos: ser oportuna, estar basada en hechos, presentarse de manera clara y objetiva, estar fácilmente disponible y accesible, y estar adaptada al nivel de interlocución de cada grupo de interés.
- **Rendición de cuentas.** Una organización socialmente responsable se responsabiliza de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente. La rendición de cuentas es la forma que tiene la empresa de mostrar que da respuesta a sus grupos de interés y a las expectativas que estos tienen; por tanto, debe responder ante la demanda y el escrutinio de dichos grupos. Una empresa socialmente responsable deberá asimismo comunicar dichas respuestas a sus grupos de interés en tiempo y forma y asegurarse de que las comprenden y les resultan útiles para la toma de decisiones. Este principio también implica la aceptación de responsabilidades en caso de que se comentan errores y la adopción de medidas para solucionarlos o prevenirlos.

En función de cómo haya definido su identidad en la reflexión inicial (paso 1), cada empresa interpretará de forma distinta los principios vinculados a su contribución a la sociedad.

## 2.3. Paso 3. Integración de la responsabilidad en la empresa

El eje central del marco metodológico es la integración de los compromisos iniciales o principios en la actividad de la empresa. Se trata de entender cómo va a materializar los principios en acciones concretas que van a definir su comportamiento. Muchas organizaciones no son conscientes de que su actividad genera impactos en determinados ámbitos. Sin embargo, es imprescindible que la empresa conozca qué ámbitos se ven afectados por su actividad, ya que deberá actuar sobre ellos de acuerdo con los principios que ha asumido. Partiendo de la propuesta recogida en la guía ISO 26000, se distinguen cinco ámbitos (medio ambiente, relaciones laborales, clientes, operaciones y comunidad), que son comunes a todas las empresas, independientemente de su tamaño, ubicación o sector de actividad.

**El eje central del marco metodológico es la integración de los compromisos iniciales o principios en la actividad de la empresa**

### Cuestión clave 2

¿Es consciente la empresa de que su actividad está generando impactos en determinados ámbitos?

### Cuestión clave 3

¿Cuáles son los impactos relevantes?

### Cuestión clave 4

¿En cuáles considera que tiene margen de actuación?

Tras ser consciente de que su actividad genera impactos en distintos ámbitos, la empresa debe responsabilizarse de forma efectiva de dichos impactos. Debe trabajar en la incorporación de dichas responsabilidades con una perspectiva integral, en tres planos: estrategia, cultura y liderazgo, y gestión.

La empresa debe determinar qué impactos son relevantes para después trabajar sobre ellos de forma prioritaria. Serán relevantes aquellos que sean clave para el éxito de la organización, constituyan factores de riesgo o sean relevantes para sus grupos de interés.

La actuación de la empresa en los tres planos (estrategia, cultura y liderazgo, y gestión) le ayudará a identificar, por una parte, acciones que puede realizar y no está llevando a cabo y, por otra, acciones que sí está llevando a cabo y que hasta el momento no ha considerado como parte de un comportamiento socialmente responsable.

### 2.3.1. Estrategia

### Cuestión clave 5

¿Cómo puede la empresa integrar la responsabilidad sobre cada ámbito en su estrategia de negocio?

En este plano, para integrar la responsabilidad sobre cada ámbito en su estrategia de negocio, la organización debe priorizar y segmentar los distintos grupos de interés y establecer con ellos una comunicación fluida que le permita descubrir sus necesidades y expectativas e implantar programas de integración. Asimismo, debe asumir compromisos en cada ámbito, definir objetivos y desarrollar planes de acción a corto y medio plazo. Es conveniente que establezca indicadores para el seguimiento y que los analice para valorar los resultados y determinar las áreas de mejora.

Otras medidas que pueden ayudar a la empresa a interiorizar la RSE pueden ser la difusión de los avances conseguidos en los distintos ámbitos, la sensibilización de sus grupos de interés sobre la importancia de adoptar medidas para reducir el impacto medioambiental y el reconocimiento de nuevas áreas de negocio para la organización vinculadas con la RSE.

En el ámbito de las operaciones, la empresa puede introducir criterios sociales y ambientales en la evaluación de los proveedores, fomentar la contratación local, regional y/o nacional, y tener en cuenta criterios éticos y de sostenibilidad a la hora de realizar inversiones. Asimismo, puede prestar apoyo a programas que ayuden a adquirir un compromiso con la comunidad y mejorar las infraestructuras y el entorno de las zonas en las que se ubiquen los centros de trabajo de la empresa.

### 2.3.2. Cultura y liderazgo

#### Cuestión clave 6

¿Cómo contribuyen la cultura y el liderazgo organizativo a interiorizar la responsabilidad social?

En este segundo plano, la empresa puede interiorizar su responsabilidad social por tres vías diferentes: el establecimiento de políticas o instrumentos específicos, la participación y la comunicación.

Con respecto al establecimiento de políticas o instrumentos específicos, la organización puede dar facilidades a sus empleados para que participen en programas de voluntariado, implantar programas de *mentoring* o *coaching* o desarrollar campañas de donación de juguetes, ropa, alimentos, material de oficina o excedentes de producción a asociaciones de la zona. Asimismo, puede ceder espacios a asociaciones del entorno para que realicen actividades, fijar un porcentaje interno de compras que deben realizarse a entidades de comercio justo o que empleen a personas en riesgo de exclusión y fomentar entre los trabajadores la compra a entidades de comercio justo.

También puede utilizar el valor ejemplarizante de los altos directivos en la aplicación de medidas de igualdad, conciliación laboral, formación continua,



etc. y su compromiso de no invertir su capital personal en proyectos o negocios que vulneren los derechos humanos o generen impactos negativos. Por último, la empresa puede invitar a los clientes a participar en eventos empresariales, cofinanciar actuaciones sociales y medioambientales importantes para la comunidad e incluir distintivos de RSE en el embalaje de los productos, el entorno de trabajo, las comunicaciones con los clientes, etc.

En lo que respecta a la participación, la empresa puede introducir dinámicas de *open innovation* desde la óptica de la empresa extendida, de forma que incluya a los grupos de interés en el proceso de innovación, o elaborar conjuntamente un código de conducta. Otras medidas que pueden ayudarle a interiorizar la RSE son la pertenencia a organizaciones, la participación en foros y eventos sociales locales y el intercambio de buenas prácticas en materia de RSE con otras empresas del entorno. Asimismo, la empresa puede facilitar la participación de los empleados en el diseño de acciones para la adquisición de competencias e implicar a los proveedores en actuaciones de RSE desarrolladas por la organización.

Con relación a la comunicación, la empresa puede proporcionar información sobre su contribución a la generación de empleo, el pago de impuestos, etc. y mantener una comunicación fluida con los grupos de interés. Asimismo, debe transmitir a los empleados la importancia de que lleven a cabo su trabajo de forma rigurosa, responsable y ética y comunicarles cualquier información relevante sobre el devenir de la empresa.

### 2.3.3. Gestión

Finalmente, en este tercer plano podemos señalar, siguiendo los principios rectores de la RSE señalados anteriormente, algunas medidas que las empresas deberían considerar prioritarias en cada uno de los cinco ámbitos citados (medio ambiente, relaciones laborales, clientes, operaciones y comunidad) para poder incrementar su grado de responsabilidad.

#### Cuestiones clave 7-11

¿Cuáles son las medidas prioritarias para incrementar su grado de responsabilidad...

- ... respecto al medio ambiente?
- ... respecto a su personal?
- ... respecto a sus clientes?
- ... en sus operaciones (recursos, competencia, alianzas)?
- ... respecto a la comunidad?

En el cuadro 2 se recogen algunas ideas para incorporar la RSE en los cinco ámbitos de gestión señalados.

**Tras ser consciente de que su actividad genera impactos en distintos ámbitos, la empresa debe responsabilizarse de forma efectiva de dichos impactos**

**Cuadro 2. Ideas para incorporar la RSE en los cinco ámbitos de gestión****Medio ambiente**

Con relación al respeto de la ley, la empresa debe cumplir las regulaciones medioambientales y prepararse para el cumplimiento de futuras normativas, mientras que, en lo que se refiere a las normas internacionales de comportamiento, debe garantizar la aplicación de estándares internacionales en caso de que opere en países en los que la normativa medioambiental sea inexistente o más laxa.

En el ámbito de los derechos humanos, debe garantizar la protección de todas las personas cuya salud y seguridad se vean afectadas por la actividad de la empresa. Asimismo, en lo que respecta al principio de integridad, debe tener en cuenta las prácticas de clientes y proveedores en materia medioambiental a la hora de establecer vínculos con ellos.

En cuanto a la materialidad, la organización debe identificar buenas prácticas para hacer más eficiente el proceso productivo y prevenir los impactos sobre el medio ambiente. Asimismo, debe cumplir los requisitos sociales y medioambientales requeridos por las empresas clientes y considerar la variable medioambiental en la planificación y el desarrollo de las actividades de la empresa. Puede adoptar medidas para el tratamiento y gestión de los residuos que genere la empresa y para la gestión y transporte de materiales y residuos peligrosos. También ha de tener en cuenta criterios de eficiencia energética y uso de energías renovables, adoptar medidas para la concienciación sobre el cambio climático y la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> y respetar el patrimonio histórico y natural. En relación con el respeto de los intereses de las partes interesadas, la empresa puede capacitar a los empleados para que desarrollen su trabajo de forma más sostenible.

En lo relativo al respeto del medio ambiente, la empresa puede desarrollar políticas internas de reciclaje y reutilización de materiales y de reducción del consumo de recursos en la empresa. Asimismo, puede tener en cuenta el ecodiseño y la ecoinnovación en el diseño de productos, servicios y procesos productivos, y realizar estudios de impacto ambiental antes de acometer un proyecto. Igualmente, puede concienciar a los trabajadores, los proveedores y los clientes de la importancia de cuidar el entorno.

Con relación al principio de transparencia, la empresa debe proporcionar información a los consumidores, los clientes y los proveedores sobre el origen del producto, los procesos empleados, los riesgos, el uso, el mantenimiento, etc. Por su parte, en lo que respecta a la rendición de cuentas, debe conocer, priorizar y segmentar a sus distintos grupos de interés; mejorar la calidad de los productos y los servicios basándose en la optimización del uso de los recursos naturales; tener en cuenta el respeto del medio ambiente a la hora de definir productos/servicios; y, por último, seleccionar y cofinanciar actuaciones sociales y medioambientales importantes para la comunidad.

## Relaciones laborales

En este ámbito, una de las medidas prioritarias para cumplir el principio de respeto de la ley es el cumplimiento de la normativa en materia laboral relacionada con la plantilla y el personal subcontratado, de la normativa en materia de protección de datos del personal y de la Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI), mientras que, en lo que se refiere al respeto de las normas internacionales de comportamiento, la empresa debe garantizar la aplicación de estándares internacionales en caso de que opere en países en los que la normativa laboral sea inexistente o más laxa.

En el terreno de los derechos humanos, la empresa debe garantizar la eliminación de todo tipo de trabajo forzoso, obligado o bajo coacción, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y el derecho de los empleados a sindicarse. Asimismo, debe respetar la diversidad y la diferencia. Unido a ello, de acuerdo con el principio de integridad, ha de garantizar la eliminación de conductas injustas o abusivas y la gestión de las situaciones de acoso, establecer políticas de aceptación de regalos y cumplir unos mínimos de conducta responsable.

En cuanto al principio de materialidad, la empresa puede impulsar y apoyar el aprendizaje permanente de los empleados a lo largo de su vida laboral, elaborar planes de formación anuales con itinerarios individualizados para cada uno de ellos y desarrollar medidas de atracción del talento. Con relación al respeto de los intereses de las partes interesadas, la empresa debe tener en cuenta la diversidad de tradiciones y costumbres fruto de la procedencia cultural y religiosa de los trabajadores, impulsar la contratación de personas que pertenezcan a un colectivo en riesgo de exclusión o con discapacidad, dedicar espacios para el descanso de los empleados y establecer procedimientos para conocer y tratar de cumplir las expectativas profesionales de los trabajadores.

En lo referente al medio ambiente, la empresa puede implicar al personal en el desarrollo de acciones de voluntariado, reciclaje, consumo responsable...

Con relación a la transparencia, la empresa debe mantener una actitud transparente tanto en el reconocimiento de méritos al personal como en la comunicación e información sobre el devenir empresarial. En lo que se refiere a la rendición de cuentas, puede desarrollar medidas para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, garantizar una retribución competitiva y justa, hacer participar al personal en los beneficios generados, establecer beneficios sociales y condiciones especiales que sean de valor para los trabajadores, garantizar unas condiciones que aseguren la salud y la seguridad laboral, dar facilidades para el desarrollo de la carrera profesional en la organización y adoptar un sistema de evaluación del rendimiento de los empleados basado en objetivos claros y cuantificables.

### **Clientes**

En este ámbito, para observar el principio de respeto de la ley, la empresa debe cumplir en tiempo y forma las obligaciones derivadas de las relaciones contractuales con los clientes, mientras que, en cuanto a las normas internacionales de comportamiento, debe garantizar la aplicación de estándares internacionales en las relaciones con clientes que operen en países en los que la normativa medioambiental y laboral sea inexistente o más laxa.

Con relación a los derechos humanos, en su relación con las administraciones públicas, la empresa ha de identificar y gestionar casos de contratación en países en los que se vulneren los derechos humanos. Asimismo, siguiendo el principio de integridad, debe utilizar una publicidad que sea no sexista y que supere los estereotipos del hombre y la mujer, sin que en ningún caso pueda dar motivo de denuncia. Igualmente, debe mantener una actitud profesional y honesta en la relación con sus clientes y establecer mecanismos para evitar el abuso de posición en la negociación de condiciones con ellos.

Con respecto a la materialidad, la empresa debe gestionar las relaciones con los clientes actuales, establecer vínculos con clientes potenciales y llevar a cabo acciones orientadas a atraer a nuevos clientes (márketing directo). Unido a ello, de acuerdo con el principio de respeto de los intereses de las partes interesadas, puede establecer canales para que los clientes soliciten información, realicen consultas o presenten reclamaciones. Asimismo, puede mantener reuniones periódicas con ellos para conocer su grado de satisfacción, sus opiniones, sus expectativas, etc. y tener en cuenta sus necesidades a la hora de definir los productos o servicios. Por último, la empresa también puede establecer relaciones y acuerdos para garantizar el mantenimiento de la libre competencia en el mercado.

Algunas de las medidas que puede adoptar la empresa en relación con el medio ambiente son el diseño de procesos productivos y productos respetuosos con el medio ambiente y la utilización de materiales reciclables para los embalajes de los productos.

Con relación a la transparencia, la empresa ha de incluir instrucciones claras en el etiquetado, mientras que, respecto a la rendición de cuentas, debe minimizar el tiempo de respuesta al cliente, adaptar o crear nuevos productos y servicios a medida de los clientes con discapacidad o en riesgo de exclusión e innovación en productos/servicios o en la gestión para obtener mejoras en calidad/precio y, con ello, aumentar la satisfacción de los clientes.

### **Operaciones**

En este campo, el principio de respeto de la ley implica que la empresa ha de cumplir en tiempo y forma las obligaciones derivadas

de sus relaciones contractuales con los proveedores, los inversores, los colaboradores y los competidores. Con relación a las normas internacionales de comportamiento, la empresa debe negarse a financiar o contratar a colaboradores o proveedores que, al operar en países en los que la legislación en materia laboral y ambiental es más laxa o inexistente, no se rijan por normas internacionales de comportamiento.

En lo referente a los derechos humanos, la empresa debe rechazar la financiación de entidades y la contratación de colaboradores o proveedores que realicen o consientan prácticas que vulneren los derechos humanos. En lo relativo a la integridad, debe evitar la especulación en la enajenación de bienes de la empresa, competir de forma honesta y leal, según las reglas marcadas por el mercado y la libre competencia, y concienciarse de la necesidad de hacer un uso responsable y eficiente de los recursos a la hora de negociar con sus proveedores.

Con relación a la materialidad, la organización puede definir e incluir principios éticos en materia social y medioambiental en los procesos de compra, de obligado cumplimiento para los proveedores. Asimismo, puede desarrollar un trabajo conjunto con sus proveedores y colaboradores para descubrir áreas de su cadena de valor con posibilidades de reducción de costes y puede establecer alianzas con los proveedores para realizar acciones conjuntas en materia de RSE. El respeto de los intereses de las partes interesadas puede llevar a la empresa a efectuar inversiones en I+D+i que redunden en la generación de riqueza o bienestar en el entorno de la empresa y a incluir criterios éticos y de responsabilidad en la gestión de las inversiones.

En cuanto al medio ambiente, la empresa puede implicar a los proveedores y los colaboradores en actividades que promuevan la conservación del medio ambiente.

Algunas medidas relacionadas con la transparencia son el establecimiento de la obligación de incorporar instrucciones en el etiquetado a los proveedores, cumpliendo la normativa vigente o incluso yendo más allá de ella, y la introducción de mecanismos que garanticen la transparencia en la información sobre el uso de los recursos financieros. Con respecto a la rendición de cuentas, la empresa puede adoptar medidas para la diversificación de los proveedores, mantener contratos a largo plazo con ellos y establecer unos plazos de pago no abusivos a dichos proveedores. Asimismo, puede desarrollar procedimientos que garanticen la transparencia en el pago y la objetividad en el proceso de contratación, llevar a cabo una gestión responsable de la letra pequeña de los contratos, garantizar una utilización adecuada del capital de la empresa para sus proveedores financieros y priorizar la contratación de proveedores o subcontratistas locales, regionales y/o nacionales para generar empleo.

## Comunidad

Con relación al respeto de la ley, la empresa debe cumplir en tiempo y forma la normativa relacionada con cualquier aspecto de la compañía que afecte a los residentes en las zonas en las que estén ubicados los centros de trabajo de dicha empresa. Igualmente, el respeto de las normas internacionales de comportamiento conlleva la no colaboración con asociaciones que no se rijan por normas internacionales de comportamiento en países en los que la legislación en materia laboral y ambiental sea laxa o inexistente, así como el respeto del espacio, los usos y el modo de vida de las comunidades que habiten en el entorno en el que opera la empresa.

En cuanto a los derechos humanos, la empresa puede colaborar con las asociaciones sociales de la región para ayudar a la población en riesgo de exclusión o con ONG u otras asociaciones para identificar acciones de voluntariado prioritarias para la comunidad. Asimismo, para observar el principio de integridad, puede adoptar medidas para garantizar que no se den situaciones de abuso de poder entre los trabajadores y las personas del entorno local.

Con respecto a la materialidad, la empresa puede establecer alianzas para llevar a cabo proyectos conjuntos para impulsar el desarrollo económico. Por su parte, el respeto de los intereses de las partes interesadas puede llevar a la empresa a impulsar la realización de acciones positivas en favor de idiomas o lenguas minoritarias y establecer canales para que los clientes puedan solicitar información, realizar consultas o presentar reclamaciones. Asimismo, la empresa puede mantener reuniones periódicas con las asociaciones y otros representantes de la comunidad y fomentar la participación de vecinos y asociaciones en la toma de decisiones de la empresa que afecten a la comunidad.

En lo relativo al respeto del medio ambiente, la empresa puede participar en el desarrollo de proyectos ambientales con asociaciones de la zona expertas en este ámbito y organizar jornadas y actividades educativas para niños de la comunidad con el objetivo de sensibilizarlos sobre la necesidad de cuidar el entorno.

Por último, para cumplir el principio de transparencia, la empresa puede proporcionar información a los vecinos en tiempo y forma sobre cuestiones de la empresa que puedan afectar a su vida diaria, mientras que, para observar el principio de rendición de cuentas, puede incluir información orientada a los vecinos en la web de la empresa, comprometerse a contratar a personas del entorno en el que opere la empresa, realizar aportaciones económicas a las asociaciones de la zona para el desarrollo de proyectos sociales, culturales o medioambientales y aportar su contribución a la comunidad a través del pago de impuestos a las administraciones públicas.

## 2.4. Paso 4. Medición de los impactos generados

El paso 4 consiste en medir los efectos que de hecho está generando la actividad de la empresa, que pueden ser positivos o negativos. Para ello, se deben realizar dos análisis diferenciados, pero complementarios: un primer análisis general de los flujos económicos generados y uno segundo en el que valorar y medir impactos específicos.

La medición del impacto en flujos económicos arroja luz sobre cuál es el valor económico que está creando la empresa y cómo lo distribuye. Este análisis le permitirá valorar si, efectivamente, los resultados de su actuación son coherentes con el rol que quiere desempeñar en la sociedad (paso 1).

La medición de impactos específicos relevantes trata de medir los impactos que la empresa ha identificado como relevantes en los cinco ámbitos de medio ambiente, relaciones laborales, clientes, operaciones y comunidad (paso 3) y que no se derivan directamente de los flujos económicos generados.

**La medición de impactos específicos relevantes trata de medir los impactos que la empresa ha identificado como relevantes en los cinco ámbitos de medio ambiente, relaciones laborales, clientes, operaciones y comunidad**

### 2.4.1. Impacto en los flujos económicos

#### **Cuestión clave 12**

¿Cuánto valor económico genera la empresa?

#### **Cuestión clave 13**

¿Cómo distribuye la empresa el valor económico que genera?

Este impacto se mide basándose en el valor económico generado y el valor generado distribuido. Los ítems clave que deben medirse (véase el cuadro 3) son los flujos económicos que genera la empresa, cuyo destino pueden ser tanto sus grupos de interés como su propia actividad (resultado no distribuido).

### 2.4.2. Impactos específicos relevantes

Estos impactos se miden con indicadores cuantitativos y cualitativos. La empresa puede partir de indicadores de desempeño que ya tenga, sin necesidad de crear otros específicos. La suma de los indicadores debe reflejar los impactos más relevantes, permitiendo que los grupos de interés puedan valorar el desempeño de la organización. A la hora de elegir los indicadores en cada ámbito, conviene atender a criterios como su facilidad de obtención, su comparabilidad o la capacidad de control por parte de la empresa.

Los impactos específicos relevantes se miden con indicadores cuantitativos y cualitativos

**Cuadro 3. Flujo de valor económico**

<b>Valor económico directo generado</b>	
Efectivo neto recibido por la venta de productos y servicios	
Flujo recibido de inversiones financieras	
Efectivo recibido por ventas de activos	
<b>Total del valor económico generado</b>	<b>A</b>

<b>Valor económico directo distribuido</b>	
Costes de operación	
Remuneración del personal	
Beneficios sociales al personal	
Coste de la deuda financiera	
Dividendos a propietarios	
Donaciones	
Pago de impuestos a los gobiernos	
Inversiones en actividades de la comunidad	
<b>Valor económico distribuido</b>	<b>B</b>
<b>Valor económico no distribuido</b> (caja retenida, resultados no distribuidos y amortizaciones)	<b>A - B</b>
<b>Total del valor económico (distribuido y no distribuido)</b>	<b>D</b>

El valor económico generado es igual a la suma del total del valor económico distribuido y no distribuido (A = D)

A continuación se presentan impactos específicos que pueden ser relevantes en cada ámbito, pero cada empresa puede añadir otros que considere relevantes.

En el ámbito del medio ambiente, algunos impactos específicos relevantes pueden ser la seguridad medioambiental, la reducción y reutilización de residuos, el consumo responsable y eficiente de papel, agua, energía y otros materiales, la reducción de emisiones o la ecoeficiencia y el ecodiseño.

En el ámbito de las relaciones laborales, se pueden elegir como impactos específicos relevantes la atracción de talento, la retribución justa del personal, la seguridad y salud laboral, la igualdad de oportunidades, la diversidad, la accesibilidad, la formación y capacitación de los trabajadores, la integración de grupos vulnerables, las posibilidades de desarrollo profesional o la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

En el ámbito de los clientes, impactos específicos relevantes pueden ser la captación, la atención al cliente, la seguridad y calidad, la accesibilidad, la publicidad responsable, un producto/servicio sostenible o la fidelización.

En el ámbito de las operaciones, ejemplos de impactos específicos pueden ser la diversificación de los proveedores, las compras solidarias, los proveedores locales, los proveedores sostenibles, las inversiones responsables, la competencia o las alianzas y colaboraciones con clientes o proveedores.

Finalmente, en el ámbito de la comunidad, podemos escoger como impactos específicos el conocimiento del entorno social, la sensibilización, las alian-



zas con asociaciones, la corrupción, el voluntariado, las donaciones y cesiones o el apoyo sociocultural.

## 2.5. Paso 5. Interpretación, ejecución y comunicación

Una vez realizadas la medición y la valoración de los impactos, es necesario interpretar los resultados obtenidos. El primer objetivo de este paso 5 es que la empresa comprenda en qué medida es coherente el modelo de empresa deseado (definido en el paso 1) con el que efectivamente está desarrollando (reflejado en el paso 4). De este modo, podrá identificar los principales puntos fuertes y áreas de mejora en cada uno de los ámbitos.

El segundo objetivo es que la empresa reflexione sobre cómo puede mejorar los resultados obtenidos. Podrá mitigar o reducir los impactos negativos que esté generando o potenciar el efecto de impactos positivos que se estén produciendo.

### Cuestión clave 14

¿Qué pasos puede dar la empresa para mejorar los impactos que genera?

El paso 5 es crítico en el marco metodológico, ya que supone que la empresa no solo reconoce los impactos que genera sobre el entorno, sino que, además, los asume y trata de mejorarlos. La empresa avanza efectivamente hacia una mayor apropiación o responsabilización de sus impactos. Cada empresa deberá definir en qué medida quiere avanzar y establecerá, en su caso, su propio plan de actuación.

La comunicación constituye una herramienta clave en este punto, ya que es necesario orientar todos los esfuerzos en la dirección deseada. La responsabilización de los impactos que genera puede ayudar a la empresa a fortalecer sus relaciones a largo plazo con los grupos de interés, a consolidar su reputación y a crear valor compartido en todos los ámbitos en los que está influyendo.

**La comunicación constituye una herramienta clave, ya que es necesario orientar todos los esfuerzos en la dirección deseada**

### **3. Ideas clave**

Como venimos repitiendo en este documento, este marco metodológico de aplicación de la RSE en la CAPV no tiene otro fin que facilitar un itinerario de reflexión en las empresas que deseen avanzar en sostenibilidad, sin perder de vista su capacidad competitiva.

El marco arranca invitando a que la empresa piense cuál es la posición que desea ocupar en su relación con la sociedad y también medite cómo le afectan los principios que rigen el comportamiento de una empresa que quiera ser reconocida como socialmente responsable. Tras aplicar el marco metodológico, es un ejercicio ineludible contrastar la coherencia entre el modelo de empresa deseado y el que efectivamente se está desarrollando.

El marco no es normativo o directivo. Invita a la reflexión, pero cada empresa debe darse sus propias respuestas. Cada empresa definirá en qué medida y cómo puede incorporar la RSE en su sistema de gestión.

Orientarse a la sostenibilidad es un ejercicio de aproximaciones sucesivas. En un contexto cambiante siempre hay oportunidades de mejora y no será sencillo alcanzar cotas altas en RSE sino a base de voluntad, honestidad y avance progresivo. Por eso, este marco metodológico adopta la forma de un ciclo de mejora continua y ayuda a orientar los esfuerzos de mejora en materia de RSE.

A modo de resumen, en el cuadro 4 recogemos las catorce cuestiones clave que nos han ido guiando a través del marco y que reflejan muy bien su espíritu y desarrollo.

#### **Cuadro 4. Marco metodológico de aplicación de la RSE: preguntas clave**

##### **Paso 1. Reflexión inicial**

- ¿Dónde se sitúa la empresa con relación a la sociedad?

##### **Paso 2. Asunción de principios**

- ¿En qué medida quiere asumir la empresa los principios rectores como guía de su comportamiento/actividad?

##### **Paso 3. Integración de la responsabilidad en la empresa**

- ¿Es consciente la empresa de que su actividad está generando impactos en determinados ámbitos?
- ¿Cuáles son los impactos relevantes?
- ¿En cuáles considera que tiene margen de actuación?
- ¿Cómo puede la empresa integrar la responsabilidad sobre cada ámbito en su estrategia de negocio?

- ¿Cómo contribuyen la cultura y el liderazgo organizativo a interiorizar la responsabilidad social?
- ¿Cuáles son las medidas prioritarias para incrementar su grado de responsabilidad respecto al medio ambiente?
- ¿Cuáles son las medidas prioritarias para incrementar su grado de responsabilidad respecto a su personal?
- ¿Cuáles son las medidas prioritarias para incrementar su grado de responsabilidad respecto a sus clientes?
- ¿Cuáles son las medidas prioritarias para incrementar su grado de responsabilidad en sus operaciones (recursos, competencia, alianzas)?
- ¿Cuáles son las medidas prioritarias para incrementar su grado de responsabilidad respecto a la comunidad?

#### **Paso 4. Medición de los impactos generados**

- ¿Cuánto valor económico genera la empresa?
- ¿Cómo distribuye la empresa el valor económico que genera?

#### **Paso 5. Interpretación, ejecución y comunicación**

- ¿Qué pasos puede dar la empresa para mejorar los impactos que genera?