



**PREMIE
ANTE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

PREMIE

PREMIE ANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El objetivo del presente módulo es el de describir de una forma resumida el concepto de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, qué ámbitos abarca, y qué pasos puede seguir una empresa que desee integrar estos conceptos en su gestión, en particular, para las empresas que han implantado el programa PREMIE.

1. Introducción

La Responsabilidad Social de las empresas debe entenderse como un compromiso que va más allá de lo legal. Aquellas empresas que deciden ser socialmente responsables, integran de forma voluntaria, las preocupaciones sociales y medioambientales en su gestión, en las operaciones comerciales y en la relación con los interlocutores.

Está claro que la principal función de las empresas es crear valor con su producción, responder a la demanda de la sociedad en general, y por supuesto generar beneficios.

Sin embargo, hoy en día, empresarios y empresarias están cada vez más convencidos de que el éxito del negocio y los beneficios duraderos no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios, sino con un comportamiento orientado hacia el mercado, pero responsable. En consecuencia, cada vez es mayor el número de empresas que fomenta sus estrategias de responsabilidad social en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas.

Así, las empresas son conscientes de que pueden contribuir al **desarrollo sostenible**, orientando sus operaciones con el fin de

La RSE facilita una mayor conciencia de los riesgos de la empresa y le ayuda a su sostenibilidad en el largo plazo

favorecer el **crecimiento económico** y aumentar su **competitividad**, al tiempo que garantizan la **protección del medio ambiente** y fomentan la **responsabilidad social**, incluidos los **intereses** de la sociedad en general.

Hasta ahora, las grandes empresas han sido las que han fomentado la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas no se han mantenido al margen de esta tendencia, ya que en muchas de ellas existen y han existido prácticas socialmente responsables. **Aunque la mayor parte de estas actividades suelen ser ocasionales y no tienen relación directa con la estrategia de negocio de la empresa.**

La práctica de la responsabilidad social es, a menudo, una opción difícil para estas empresas. Y, todas se plantean las mismas dudas:

- Pero... ¿cuánto me va a costar en tiempo y en dinero?
- ¿Qué beneficio voy a obtener?
- ¿Cómo puede una pequeña empresa como la mía tener un impacto significativo en el medio ambiente?

Está demostrado que la responsabilidad social puede ayudar a cualquier empresa a tener éxito. Puede incrementar las ventas, mejorar el clima laboral, incrementar el entusiasmo y la innovación, realzar la confianza en la empresa y mejorar su reputación y situación.

No debemos olvidar que las empresas son responsables de las consecuencias de los actos que como empresas protagonizan. Cada persona individual tiene una responsabilidad individual, pero también la organización tiene una responsabilidad, si como consecuencia de la cultura empresarial, o de los hábitos del sector, o de las malas prácticas continuadas, o de la negligencia, se producen efectos perjudiciales.

La RSE integra en las políticas empresariales la precaución y el respeto de los derechos e intereses de los afectados y de todos los agentes

¿Qué ventajas tiene una empresa socialmente responsable?

- *Mejora de la imagen de la empresa*
- *Mayor satisfacción del personal*
- *Ahorro de los costes derivado de un mejor uso de los recursos*
- *Mejora en la relación con los clientes y con el entorno*
- *Diferenciación del mercado*
- *Mayores oportunidades de crecimiento*
- *Etc...*

relacionados con la empresa, desde el personal hasta el medio ambiente, desde los clientes y proveedores, hasta los competidores.

2. ¿Qué es la Responsabilidad Social?

La Comisión Europea define la Responsabilidad Social de las Empresas¹ (RSE) como **“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder)”**.

Los stakeholder o grupos de interés se definen como aquellos grupos de personas a quienes, de alguna manera, les afecta la organización y sus actividades, es decir, aquellos que tienen un interés, propiedad o derecho sobre la empresa. Entre ellos se pueden incluir al personal de la empresa, socios, clientes, propietarios, comunidades locales, accionistas, proveedores, competidores, sindicatos, etc.

A pesar de que existe una amplia variedad de enfoques relativos a la RSE, en todas ellas se han definido una serie de **características comunes**, que son las siguientes:

- Es una forma de actuar que adoptan las empresas **voluntariamente**, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundará a largo plazo en su propio interés.
- Toma en consideración las **expectativas de todas las partes**

En definitiva la responsabilidad social, también se basa en la rentabilidad empresarial pero además incorpora otros valores que apuntalan el futuro de la empresa

¹ También denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

involucradas en su actividad (personal, accionistas, clientes, proveedores, competidores, organizaciones sociales, administraciones, comunidad en general, ...).

- Está intrínsecamente **vinculada al desarrollo sostenible**: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales.
- Cree que invertir en el **desarrollo socioeconómico de la comunidad** permite contar con condiciones de entorno más favorables para personas y organizaciones.
- Demanda una visión intrínsecamente incorporada a su **proyecto estratégico de empresa**. Pone énfasis en el intento de gestionar la RSE de manera estratégica y dotarse con los instrumentos adecuados para ello. Se trata de un enfoque de negocio que sitúa las expectativas de las partes interesadas y el principio de perfeccionamiento e innovación continuos en el núcleo de la estrategia empresarial.

La RSE contempla tres pilares: **social, medioambiental y económica**, por lo que abarca prácticamente la totalidad de las áreas de actuación de la empresa.

Por ello, adoptar una cultura de responsabilidad social, asumiendo voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias, implica abordar la RSE mediante un enfoque global, es decir, desde la propia estrategia empresarial y **no realizando únicamente acciones aisladas**.

No obstante, hay que tener en cuenta que:

- por una parte, el contenido de la RSE depende de la **situación particular de cada empresa y del contexto específico en el que**

opera. Es decir, cada empresa conforma un caso particular, por lo que algunos aspectos que trata la RSE pueden no ser de aplicación en muchas empresas, especialmente en las pequeñas empresas.

- por otra, la RSE al igual que el Modelo de gestión PREMIE, es un camino de mejora continua.

3. ¿Cuáles son los aspectos que debe abordar una empresa para ser considerada socialmente responsable?

Una de las principales características de la RSE es que se deben de tener en cuenta los grupos de interés, ya que las empresas ejercen su responsabilidad social cuando satisfacen las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes grupos de interés o stakeholders, contribuyendo a un desarrollo social y ambientalmente sostenible, y económicamente viable.

Por ello, las empresas deben asumir una serie de **compromisos**, entre otros, en los siguientes ámbitos: en las relaciones con accionistas, relaciones con el personal, relaciones con el entorno social en el que operan, gestión del medio ambiente, relaciones con clientes y relaciones con proveedores.

No cabe duda que todo ello implica que las empresas “socialmente responsables” deben actuar sobre una multitud de aspectos que afectan a sus actividades (aspectos económicos, organizativos, con

Recuerde los 3 pilares de la RSE:

- *Responsabilidad económica*
- *Responsabilidad social*
- *Responsabilidad medioambiental*

las personas de la empresa, clientes, proveedores, sociedad, etc.) y que se corresponden con los **tres pilares de la RSE**.

Un ejemplo de dichos aspectos son los siguientes:

Responsabilidad Económica:

- Contratación de trabajo local: implicarse en el desarrollo de la comunidad mediante la creación de empleo local.
- Desarrollo económico de la comunidad: colaboración de las empresas en el desarrollo de la comunidad mediante el empleo, colaboración con las autoridades locales, etc.
- Utilización de proveedores locales: fomentar la contratación de proveedores locales, colaborando así en el desarrollo de la comunidad.
- Integridad: coherencia en el comportamiento, independientemente del lugar donde se opera.
- Transparencia de la gestión – información: transparencia de las actividades empresariales, proporcionando información a la sociedad sobre su comportamiento social.
- Pago a las autoridades nacionales y locales: evitar prácticas deshonestas de evasión fiscal, morosidad, etc.
- Cuentas anuales con vertiente medioambiental y social.
- Gobierno empresarial: la Comisión europea lo define como *“normas, procesos y comportamientos que influyen en el ejercicio de los poderes a nivel europeo, especialmente desde el punto de vista de la apertura, la participación, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia”*. Contempla aspectos como la dirección transparente (en todas las áreas de la empresa), los valores y códigos de conducta de las organizaciones, o la inversión socialmente responsable.
- Etc.

Responsabilidad Social:

- Igualdad de oportunidades: no discriminación por género, origen, pensamiento, raza, religión o cualquier otro motivo.
- Libertad de asociación y negociación colectiva.
- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral: mayores facilidades para el equilibrio entre la vida personal y la jornada laboral.
- Políticas activas de ergonomía y salud laboral.
- Sistema retributivo equitativo.
- Posibilidades de promoción interna.
- Cauces de comunicación dirección – trabajadores: el diálogo con todas las partes interesadas, especialmente con las personas que trabajan en la empresa es un punto importante en la RSE: establecer cauces de comunicación, medida de la satisfacción del personal, etc.
- Cauces de diálogo con proveedores y con clientes: establecer un diálogo fluido, con el fin de darle respuestas ágiles a sus quejas, incorporar sus sugerencias a los procesos de la empresa, etc.
- Políticas de formación: una apuesta que revierte en un beneficio económico para la empresa, ya que mejora su capital humano.
- Implicación en la comunidad.
- Prevención de sobornos y corrupción.
- Derechos humanos: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
- Derechos laborales: Eliminación de la discriminación respecto al empleo y la ocupación, eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio, abolición del

Concepto RSE:

- *Carácter voluntario*
- *Gestión de relaciones dentro y fuera de la empresa*
- *También abarca el medio ambiente*
- *Una manera de hacer negocios*

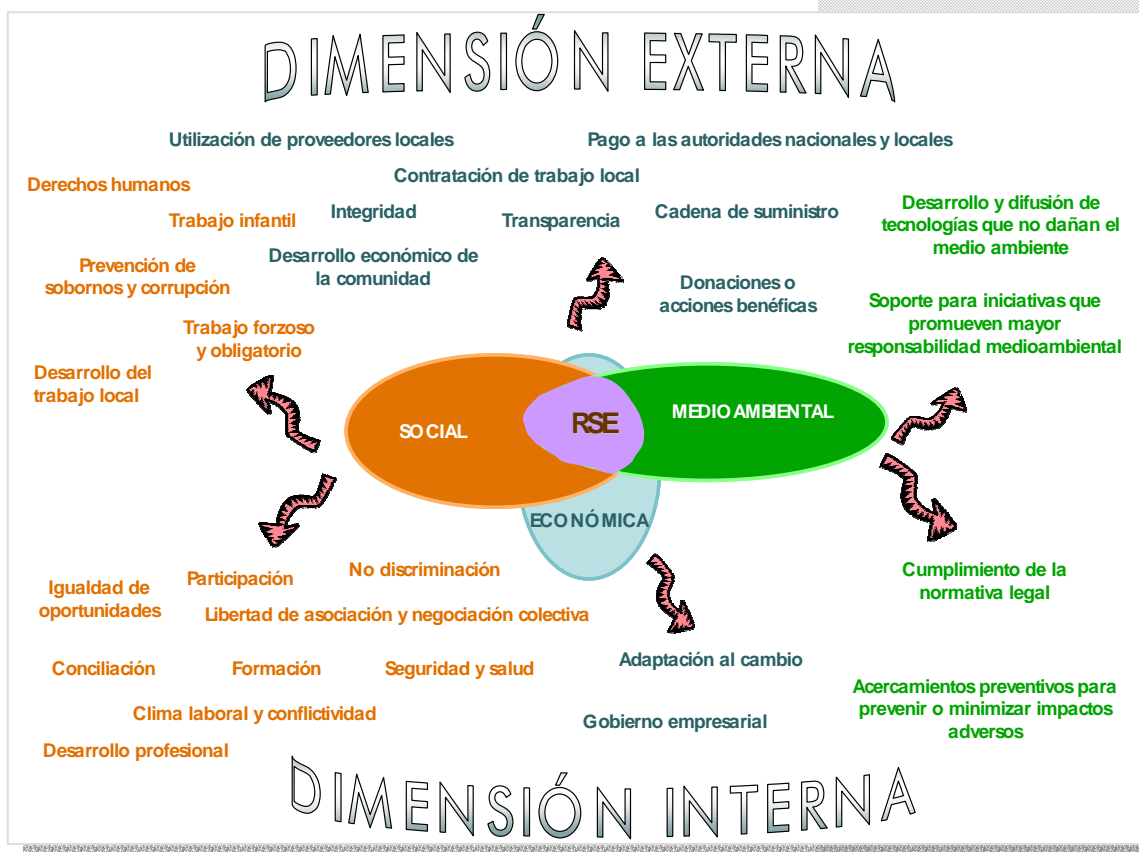
trabajo infantil, etc. También incluye la mejora de las destrezas y habilidades de los empleados y empleadas mediante su acceso a la formación.

- Etc.

Responsabilidad Medioambiental:

- Desarrollo y difusión de tecnologías que no dañan el medio ambiente.
- Productos con certificación ecológica: fabricados siendo respetuosos con el medio ambiente.
- Política medioambiental: compromiso por la empresa con diversas actividades: gestión de residuos, optimización de procesos, gestión del ciclo de vida completo del producto.
- Soporte para iniciativas que promueven mayor responsabilidad medioambiental.
- Etc.

Con estos ejemplos, una empresa se puede hacer una idea sobre las posibilidades que tiene a la hora de empezar a trabajar en la RSE. Aunque lo esencial, es que las acciones no se realicen de forma aislada, sino que esta apuesta por integrar la RSE en la empresa requiere un cambio de cultura, así como la incorporación de nuevos valores en la **filosofía de la empresa**.



Teniendo en cuenta los conceptos que se tratan en cada uno de estos pilares, se puede señalar que la Responsabilidad Social de las empresas tiene dos dimensiones (o perspectivas): **la interna y la externa.**


La **dimensión interna** contempla el interior de la empresa, es decir, las personas que trabajan en ella y la gestión de recursos naturales en la producción que afectan al medio ambiente. Tiene, por lo tanto, dos ámbitos: el relativo a las personas y el relativo al medio ambiente.

La Responsabilidad Social de la empresa no se limita a su actividad o actuación dentro de la misma, sino que implica también su relación con todos los interlocutores con los que la empresa tiene relaciones (**dimensión externa**): comerciales y proveedores, clientes, consumidores, Administración, las comunidades locales y los interlocutores públicos y ONG's.

4. ¿Qué herramientas se pueden utilizar para integrar la Responsabilidad Social en la empresa?

El interés que en los últimos años ha despertado globalmente el enfoque de RSE ha tenido como consecuencia una proliferación de **estándares** y **modelos** para la formalización de compromisos en materia de Responsabilidad Social, formas de trasladar dichos compromisos a la gestión, y también modelos para la comunicación de los resultados de la relación de las empresas con los grupos de interés.

Entre ellos se encuentran el Pacto Mundial de Naciones Unidas¹, que incluye nueve principios de conducta y acción estructurados en tres pilares (derechos humanos, derechos laborales y medio ambiente), el Libro Verde de la Comisión Europea², para fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas, el Modelo de Global Reporting Initiative (GRI)³, herramienta para la elaboración de memorias de sostenibilidad, la Norma SA 8000⁴ sobre Responsabilidad Social Internacional, las Líneas Directrices para empresas multinacionales de la OCDE⁵, etc. Es decir, no existe un estándar o modelo de excelencia en la gestión de la RSE que sea reconocido internacionalmente.

En el ámbito de Bizkaia, el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, tiene un programa denominado  (www.xertatu.net), con el que pone a disposición de las pymes de Bizkaia un conjunto de herramientas **“Xertatu:Adi”** que son apoyos al establecimiento de un sistema de evaluación y mejora continua en Responsabilidad Social Empresarial.

Xertatu:Adi está compuesta por los siguientes materiales:



Cuestionario de auto-evaluación



Cuadro de mando (sistema de indicadores de

Para saber más:

¹ <http://www.unglobalcompact.org>

² http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001_0366es01.pdf

³ <http://www.globalreporting.org>

⁴ <http://www.cepaa.org>

⁵ <http://www.oecd.org>

evaluación y seguimiento en RSE)

xertatu

Herramientas para elaborar y desarrollar el plan de mejora:

- Identificación de valores e identidad de la empresa
- 101 ideas para mejorar en RSE

xertatu

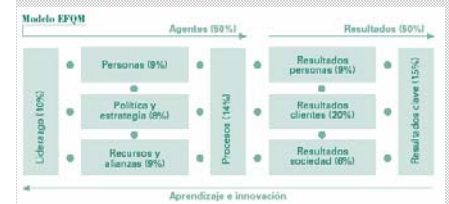
Guía de redacción de memorias de sostenibilidad

5. La responsabilidad social y EFQM

Las empresas que deseen ser socialmente responsables deben integrar la responsabilidad social en **la gestión**. Cabe esperar que la empresa emplee para ello todas las herramientas y filosofías que la gestión ofrece: dirección estratégica, gestión moderna de recursos humanos, modelos de calidad total, etc.

Los Modelos de Excelencia son un marco de referencia para la **gestión** de las empresas. Existen, a nivel mundial, numerosos Modelos de Excelencia, pero es el modelo de gestión desarrollado por la European Foundation Quality Management - **Modelo EFQM de Excelencia Empresarial** – el que se ha impuesto como el más utilizado por empresas e instituciones europeas, por lo que permite utilizar un lenguaje común para:

- evaluar la situación actual de la empresa
- identificar las fortalezas y áreas de desarrollo
- definir objetivos de mejora
- contrastar la situación de la empresa con la de otras aplicando técnicas de benchmarking
- establecer un marco de referencia para demostrar el compromiso de la empresa ante terceros y las personas de la empresa



*Uno de los conceptos fundamentales de la excelencia es la **Responsabilidad Social**. Se considera que la mejor forma de satisfacer los intereses a largo plazo tanto de la empresa como de las personas que la integran es mediante la adopción de un enfoque ético superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto*

Los modelos de excelencia en la gestión (calidad total), y en particular, el Modelo EFQM, abarcan muchos de los aspectos que se engloban dentro de la RSE. **El Modelo EFQM, en constante evolución, incorpora en su filosofía buena parte de los valores y áreas trabajadas en RSE.** El Modelo EFQM y la RSE son, por tanto, dos dinámicas que se complementan mutuamente.

6. ¿Cómo integra PREMIE la Responsabilidad Social?

PREMIE es un programa del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, que facilita a las pequeñas y medianas empresas, la implantación de un sistema de gestión orientado a la mejora continua.

Para ello, el **GERENTE** de la empresa, con ayuda de un **CONSULTOR EXTERNO** y una metodología basada en el **Modelo EFQM**, reflexiona y analiza todas las áreas de la empresa, con el fin de mejorar el sistema de gestión y los resultados. Asimismo, en el proceso intervienen las personas de la empresa.

La implantación del Modelo de gestión PREMIE se realiza en dos fases: una primera denominada de implantación, en la que la empresa realiza un importante trabajo de reflexión y sistematización, incorporando herramientas de gestión, y una segunda, la fase de consolidación en la que se pretende asentar y profundizar en el Modelo de gestión implantado en la empresa.

Al estar **PREMIE** basado en el Modelo EFQM, diversas acciones incluidas en el Modelo de gestión, están encaminadas hacia algunas de las actuaciones en materia de Responsabilidad Social. A continuación se realiza un pequeño análisis de cuáles son dichas acciones (diferenciadas por las fases de PREMIE) enmarcadas en las dos perspectivas/dimensiones citadas anteriormente.



Como se ha mencionado en la Introducción, la mayoría de estas acciones que propone PREMIE, las habrá implantado en la empresa, y por lo tanto habrá trabajado en algunos de los ámbitos de la RSE.



Actividades del Modelo de gestión PREMIE, en el ámbito de la dimensión interna:

La **dimensión interna** contempla el interior de la empresa, es decir, la cultura empresarial, las personas que trabajan en ella, propietarios y accionistas y la gestión de recursos naturales en la producción que afectan al medio ambiente. Es decir, lo que hace referencia a las **PERSONAS** y al **MEDIO AMBIENTE**.

El Modelo de gestión PREMIE, hace especial hincapié en las **PERSONAS**, como elemento clave de las empresas, y uno de los objetivos que se pretenden alcanzar con la implantación de PREMIE es el de lograr la integración e identificación de las personas con las labores y objetivos de la empresa, con la generación de contextos de confianza.

Para ello, propone una serie de acciones, tanto en la fase de implantación como en la fase de consolidación, que pueden ser consideradas actividades del ámbito de la RSE:

- Actividades relacionadas con el "Análisis, cualificación y formación del personal"

Dimensión interna: **PERSONAS y MEDIO AMBIENTE**

- *Gobierno empresarial (cultura y valores de la empresa)*
- *Desarrollo profesional*
- *Formación*
- *Igualdad de oportunidades*
- *Participación*
- *Conciliación*
- *No discriminación*
- *Clima laboral y conflictividad*
- *Salud y seguridad en el trabajo*
- *Sistema retributivo equitativo*
- *Adaptación al cambio*
- *Gestión transparente*
- *Comunicación fluida*
- *Gestión del impacto medioambiental y de los recursos naturales*
- *Cumplimiento de la normativa legal*

- Actividades relacionadas con la “Comunicación y participación del personal”

Asimismo, también propone una reflexión inicial sobre el tipo de **cultura empresarial**. A continuación se describen dichas acciones. Para profundizar en ellas, se recomienda la lectura del **Manual PREMIE**.

PERSONAS – Fase de implantación

- Estudio y análisis de los puestos de trabajo: asignación eficiente de tareas, lo más adecuada posible a las capacidades de su personal. El resultado le permite al gerente reflexionar sobre el potencial de las personas que trabajan en la empresa y facilitar su formación y desarrollo profesional.

Para poder realizar una asignación eficiente de tareas se elabora un Cuadro de Inventario de personal, en el que se comparan las tareas que realiza el personal con sus competencias.

- Reflexionar sobre el reconocimiento, como una forma de motivación por la cual la empresa recompensa y agradece al personal su trabajo. Las recompensas pueden ser económicas y no económicas.

Se incide en la importancia de la **delegación** (reconocimiento no económico) entendida como el proceso de transmisión de la capacidad de decisión y de la responsabilidad de actuación en un determinado ámbito de trabajo. De esta manera se aumenta el grado de implicación de las personas en todos los procesos de la empresa, lo que repercute en su satisfacción.

- Estudio y análisis de la trayectoria profesional de las personas de la empresa: detección de las carencias formativas, planificación con una periodicidad anual de la **formación** necesaria para el desarrollo profesional de las personas, asegurando que se alcanzan los objetivos y metas

establecidos en la empresa.

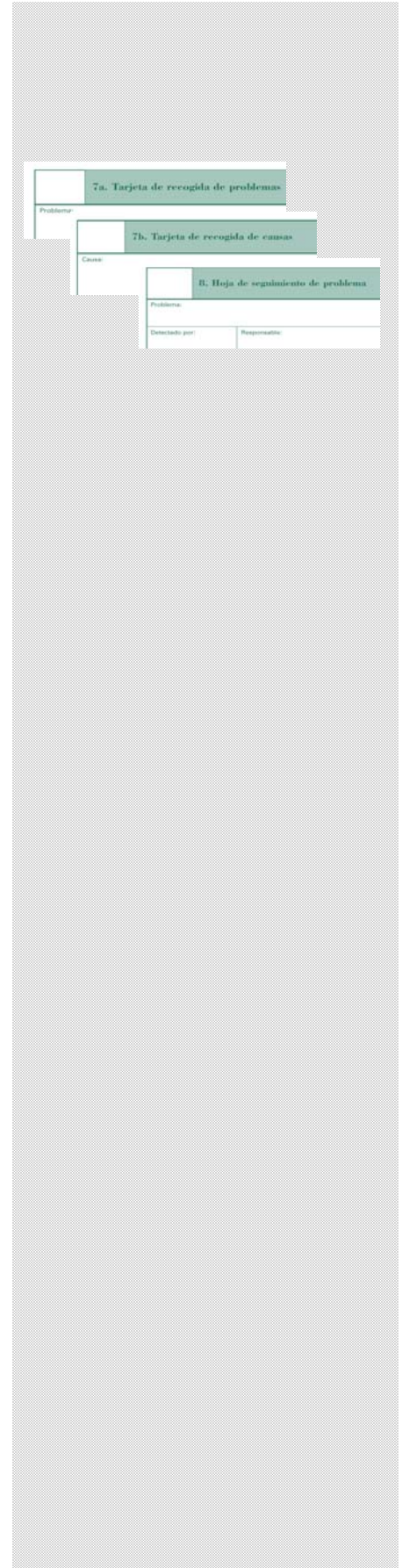
- Establecer cauces de **comunicación y participación** con las personas de la empresa: mecanismos que refuercen la comunicación, el diálogo y desarrollen la capacidad de todas las personas a la hora de tomar decisiones y asumir responsabilidades, con el fin de involucrar y hacer partícipes del proyecto de la empresa a todas las personas. Para ello, se establece en la empresa una sistemática para la recogida y tratamiento de los problemas y sugerencias del personal, así como una planificación de reuniones formales y algún equipo de mejora.
- Medida de la satisfacción del personal: se propone al gerente que mida la satisfacción de las personas que trabajan en la empresa, y establezca indicadores para realizar un seguimiento de la misma. En este caso, se deja vía libre de cómo medir dicha satisfacción: de forma indirecta, a través de indicadores tales como absentismo, rotación, rotación laboral, etc. o realizando una encuesta de satisfacción.

PERSONAS – Fase de consolidación

- En la fase de consolidación, se anima al gerente a que continúe realizando diversas acciones con el objetivo de lograr que las personas de la empresa se integren e impliquen en los procesos, decisiones y objetivos de la empresa.

Las vías que se proponen explorar son las siguientes:

- Dotación de un sentido más pleno al trabajo de las personas
- Establecimiento de un sistema de reconocimiento y recompensas que responde a las necesidades básicas de la persona: económicas, de seguridad y de



reconocimiento social. Revisión del sistema retributivo para mantener criterios de equidad que permitan la integración de todo el personal de la empresa.

Para ello se trabaja en reforzar la comunicación con el personal y por ejemplo, hacerle participe en la elaboración del Plan estratégico de la empresa, etc. Dar sentido al trabajo de las personas, a través de actuaciones como la rotación de los puestos de trabajo, profundización de los puestos, delegación, etc. En resumen, ganarse la confianza de las personas.

PERSONAS – Ambas Fases

Por otra parte, el Modelo de gestión PREMIE (en ambas fases) anima a que el gerente realice actividades relacionadas con la **Seguridad Laboral de las personas** que trabajan en su empresa. Propone el establecimiento de un sistema que detecte, evalúe y actúe sobre los riesgos laborales existentes, tanto aquellos que pueden provocar un accidente de trabajo y/o enfermedad profesional, como las situaciones causantes de fatiga mental, insatisfacción laboral, etc. y en general cualquier posible daño para la salud de las personas.

- Para ello, propone integrar la prevención de riesgos laborales en las actividades habituales de la empresa, con el fin de que le permita:
 - Cumplir con sus obligaciones legales
 - Evitar los elevados costes asociados a la falta de prevención
 - Proteger la integridad física y salud de las personas

no dejando todo el tema, en manos de terceros.

- Se fijan indicadores para la medida y análisis de los aspectos relacionados con la Seguridad laboral.
- Se proponen, también, actividades de mejora del ambiente

24. Plan de futuro															
Período:															
Objetivo:															
Plazo: Fecha Inicio:						Orden de prioridad: * de									
Fecha Fin:															
Acciones															
Tareas	Plazo											Responsable	Ind.	Recursos necesarios	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
F															
R															
P															

físico del trabajo, como son las “5S”- Organización (SEIRI), Orden (SEITON), Limpieza (SEISO), Control visual (SEIKETSU) y disciplina y hábito (SHITSUKE)- con el fin de que el trabajo se pueda realizar de forma más eficaz y el personal se sienta más seguro y satisfecho.

CULTURA EMPRESARIAL- Fase de implantación

Relacionado con el denominado “Gobierno empresarial” (recuerde que contempla aspectos como la dirección transparente en todas las áreas de la empresa, los valores y códigos de conducta de las organizaciones), se pueden citar las siguientes actividades que se proponen en PREMIE:

- Se analiza el **Estilo de liderazgo del gerente** mediante un Cuestionario de evaluación de estivo directivo, en el que se distinguen 8 tipos de estilos directivos.
- Se analiza la **Cultura empresarial** utilizando un cuestionario específico para ello.

Lo importante es destacar que estos análisis se realizan teniendo en cuenta que la empresa quiere y va a realizar cambios en su forma de actuar y de dirigir. Lo cual, es un buen punto de partida para establecer qué tipo de empresa se quiere conseguir, qué valores van a determinar la cultura, etc.

Consecuentemente, una empresa que quiera apostar por la RSE, tiene que tener en cuenta el cambio cultural que va a requerir, así como la incorporación de nuevos valores que deben estar reflejados en la **filosofía de la empresa**.

Por último, también se trabaja el **tema medioambiental**.

FILOSOFÍA DE EMPRESA:

“Conjunto de valores y creencias de la empresa respecto a su manera de entender y dirigir el negocio, que van a marcar sus relaciones y funcionamiento tanto a nivel interno como externo”

MEDIO AMBIENTE – Fase implantación

- En la fase de implantación, se sensibiliza al gerente sobre la importancia de cumplir la legislación medioambiental aplicable a las actividades que desarrolla, simplemente para asegurar la pervivencia y competitividad de la empresa en un contexto de desarrollo sostenible.

MEDIO AMBIENTE – Fase consolidación

- Es en la fase de consolidación, donde se le propone al gerente que identifique los aspectos medioambientales que se producen en la empresa y elabore una “Ficha de aspectos medioambiental” para cada uno de ellos, con el fin de controlar el impacto ambiental de todos sus procesos y productos.
- Con el fin de controlar y realizar un seguimiento de los mismos, se anima al gerente a que establezca una serie de indicadores medioambientales.

Toda empresa, por pequeña que sea, tiene una serie de aspectos con mayor o menor impacto medioambiental que depende de su naturaleza

Actividades del Modelo de gestión PREMIE, en el ámbito de la dimensión externa:

La **dimensión externa** contempla la relación que tiene la empresa con todos sus interlocutores: comerciales y proveedores, clientes, consumidores, Administración, las comunidades locales, etc.

En el Modelo de gestión PREMIE, se proponen diversas acciones que tienen en cuenta sobre todo, a dos tipos de interlocutores de la empresa: los **clientes** y los **proveedores**.

A continuación se describen dichas acciones. Para profundizar en ellas, se recomienda la lectura del **Manual PREMIE**.

CLIENTES- Ambas fases

En esta fase se trabaja realizando diversas acciones encaminadas a conocer quiénes son los **clientes** de la empresa, cuáles son sus necesidades y satisfacción, qué atributos valoran más en los productos de su empresa, etc. En la fase de consolidación se profundiza en dicho análisis, con el fin conseguir la máxima relación con ellos, a través de procesos de fidelización. Este análisis es acompañado por una reflexión sobre los productos y/o servicios de la empresa. Se insiste en la necesidad de establecer indicadores con el fin de medir la satisfacción de los clientes. (Cadena de suministro)

PROVEEDORES- Fase de implantación

En cuanto a los **proveedores**, se dan los primeros pasos para conocerlos. Se propone un estudio sobre los volúmenes de compra con cada uno de ellos a lo largo de los últimos años, y la realización de una evaluación, fijando una serie de atributos, tales como la distancia, flexibilidad, plazo de entrega, precio, etc. Se plantean alternativas para mejorar las relaciones con los proveedores.

PROVEEDORES- Fase de consolidación

En la fase de consolidación, se propone que el gerente reflexione sobre la posibilidad de profundizar en la relación con los interlocutores, estableciendo posibles "alianzas". Se entiende por "**alianza**" las relaciones de trabajo que se tienen con los proveedores, distribuidores u otros, que son estables en el tiempo y que tienen por objeto unir los intereses para crear un valor añadido superior al trabajo de cada aliado, del que va a ser principal beneficiario el cliente.

Además, la empresa habrá fijado una **serie de indicadores** para averiguar en qué grado las acciones puestas en marcha relacionadas con las acciones anteriores, han dado resultado.

Dimensión externa: CLIENTES, PROVEEDORES, SOCIEDAD, etc.

- *Integridad*
- *Transparencia*
- *Desarrollo del trabajo local*
- *Desarrollo económico de la comunidad*
- *Contratación de trabajo local*
- *Utilización de proveedores locales*
- *Cadena de suministro*
- *Derechos humanos*
- *Donaciones o acciones benéficas*
- *Pago a autoridades nacionales y locales*
- *Desarrollo y difusión de tecnologías que no dañan el medio ambiente*
- *Soporte para iniciativas que promueven mayor responsabilidad medioambiental*
- *Trabajo infantil*
- *Trabajo forzoso y obligatorio*
- *Prevención de sobornos y corrupción*

Hay que tener en cuenta que con la implantación del programa **PREMIE**, se ha iniciado en la empresa una mejora de la gestión de la misma, a la vez que se empiezan a realizar algunas acciones relacionadas con el ámbito de la Responsabilidad Social de la empresa. Esto no significa que una empresa, por el hecho de haber implantado **PREMIE** sea socialmente responsable, pero sí que ha dado algunos pasos en esa dirección.

7. Relación de Buenas Prácticas de Pymes en relación con la Responsabilidad Social

A continuación se muestran una serie de **buenas prácticas** y **actuaciones** en materia de RSE que se realizan en las pequeñas y medianas empresas de Bizkaia y Europa. Con este listado se pretende mostrar **qué tipo de acciones** se pueden hacer en las empresas con el fin de empezar a trabajar, o avanzar en el ámbito de la Responsabilidad Social.

Estas buenas prácticas se han agrupado teniendo en cuenta las dos dimensiones en las que se desarrolla la Responsabilidad Social, y en algunos de los casos, se hace referencia al Modelo de gestión PREMIE, con el fin de comparar hasta dónde llegan las acciones que se proponen en el Modelo, comparándolas con las acciones relacionadas con la Responsabilidad Social.

Buenas prácticas RSE. Dimensión interna

RELACIONADAS CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA:

1. Desarrollo profesional

- Establecimiento de sistemas objetivos en los procesos de selección. Los criterios de selección se deben basar en la

cualificación, actitudes y motivación, sin considerar factores discriminatorios como la edad, sexo, discapacidad, país de origen, situación social, etc.

- Creación de empleo mediante la eliminación de horas extraordinarias, reducción de la jornada laboral, etc., reservando el empleo así generado a personas con dificultades de acceder a puestos de trabajo.
- Estudio y análisis de los puestos de trabajo y establecimiento de una adecuada valoración.
- Considerar las aportaciones voluntarias del personal en las evaluaciones anuales del rendimiento.
- Sistema de remuneración equitativo.
- Tasa de empleo estable del 95%.
- Fomento de la promoción interna de las personas, frente a la contratación externa.
- Rotación de trabajadores y trabajadoras por diversos puestos para lograr la multifuncionalidad de las personas.

Los anteriores, son ejemplos de buenas prácticas relacionadas con el desarrollo profesional de las personas. Una empresa que haya implantado PREMIE, habrá contemplado por ejemplo, el estudio y análisis de los puestos de trabajo (ver página 12). Pero la RSE va más allá:

“No sólo es importante una adecuada descripción de los puestos de trabajo, sino que debe garantizar que las tareas que realiza cada persona sean valoradas en su justa medida (sin discriminaciones o minusvaloraciones), permitiendo el desarrollo profesional más acorde a sus capacidades y cualificación”.

2. Formación

En este caso, tal y como se ha descrito, el Modelo de gestión PREMIE propone realizar un estudio y análisis de la trayectoria profesional de las personas de la empresa: detección de las carencias formativas,



planificación con una periodicidad anual de la **formación** necesaria para el desarrollo profesional de las personas (Plan de formación escrito) asegurando que se alcanzan los objetivos y metas establecidos en la empresa.

Para seguir avanzando en el ámbito de la RSE se debe tener en cuenta además lo siguiente:

- Facilidades de horario para la asistencia del personal a formación.
- Subvencionar la asistencia del personal a cursos externos.
- Plan individualizado de formación que tiene en cuenta intereses individuales. Es decir participación del propio empleado/a en el diseño de los planes de formación.
- Acceso a la formación continua a los distintos niveles de la plantilla.
- Incrementar la dedicación y presupuesto de la formación continua.
- Organizar directamente cursos de formación específicos.
- Reembolso del coste de los estudios universitarios y en escuelas de administración de empresas.
- Participación del personal en un curso universitario y en un programa plurianual para la obtención de un certificado de formación profesional.
- Acciones formativas específicas sobre RSE para trabajadores y trabajadoras.

3. Fomentar la Igualdad de oportunidades

- Igualdad de oportunidades en responsabilidad, promoción...
- Planes de igualdad específicos para establecer medidas de acción positiva que rompan con la discriminación laboral por motivos de género.
- Fomentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad.
- Mantenimiento de postura no discriminatoria por motivos de raza, religión, procedencia, género o estatus en procesos de selección, contratación, formación y retribución.
- Proceso de acogida mano de obra extranjera.

Plan de igualdad:

- *Elaboración de estudios sobre la plantilla.*
- *Establecimiento de sistemas objetivos para la contratación y promoción profesional.*
- *Diseño de programas de información y motivación para impulsar la movilidad de las trabajadoras, tanto vertical como horizontalmente.*
- *Revisión del convenio colectivo para evitar la discriminación en la clasificación profesional y en la estructura salarial.*
- *Incorporación en los planes formativos acciones centradas en roles no tradicionales, específicamente dirigidas a mujeres.*

4. Participación de las personas de la empresa

En el Modelo de gestión PREMIE, se anima a que en la empresa se implanten cauces de **participación** con las personas de la empresa: mecanismos que desarrollen la capacidad de todas las personas a la hora de tomar decisiones y asumir responsabilidades, con el fin de involucrar y hacer partícipes del proyecto de la empresa a todas las personas.

Para seguir avanzando en el ámbito de la RSE, las empresas profundizan en los siguientes aspectos:

- Reuniones informativas para debatir asuntos y los planes para el futuro.
- Celebración de reuniones semanales con los trabajadores/as que les permiten participar en la planificación de su trabajo sobre la base del plan de la empresa.
- Participación en los procesos de planificación de la empresa por intermedio de sus representantes en el comité.
- Participación en beneficios.
- Grupos de trabajo especiales para gestionar proyectos que afectan a los trabajadores/as.
- Modelo de organización participativo basado en equipos autogestionados. Cada equipo se concentra en una categoría específica de clientes, planifica la producción, contrata el personal, se marca objetivos de ventas de manera autónoma y establece su jornada laboral. Cada equipo tiene un coordinador técnico que actúa como interlocutor.
- Abrir vías de participación de trabajadores en el capital social (propiedad) de la empresa.

5. No discriminación

- Desarrollo de programas de empleo para la inserción social y laboral de mujeres maltratadas, personas con tercer grado penitenciario y otros colectivos laboralmente desfavorecidos.
- Empleo de personas discapacitadas.
- En contrataciones, favorecer grupos de desfavorecidos.
- Adaptación de las instalaciones a personas con movilidad



reducida

- Fomentar la integración de los trabajadores inmigrantes durante su tiempo libre, realizando diversas actividades como acontecimientos deportivos o la comida de Navidad.

6. Conciliación vida laboral y familiar

- Facilidad de elección de horarios.
- Facilidades para permisos especiales (maternidad, ancianos...).
- Reparto equitativo del trabajo.
- Ampliación bajas maternales por cuenta de la empresa.
- Posibilidad de excedencias / reducción jornada (conciliación vida personal y laboral) por responsabilidades familiares, actividades docentes / políticas / servicios sociales...
- Salas de descanso en la empresa.
- Apoyo/asesoramiento previa jubilación/enfermedad/en ciertos casos de despido.
- Fomento del teletrabajo.
- Concesión de beneficios sociales* a los trabajadores y trabajadoras.
- Fomentar la participación en programas para dejar de fumar, perder peso y en actividades deportivas mediante la oferta de apoyo financiero a las personas.

7. Comunicación interna

En el Modelo de gestión PREMIE se hace hincapié en la importancia de establecer cauces de **comunicación** con las personas de la empresa: mecanismos que refuercen la comunicación y el diálogo, con el fin de involucrar y hacer partícipes del proyecto de la empresa a todas las personas. Para ello, se insta a que en la empresa se establezca:

- Sistema de información/comunicación al personal.
- Reuniones mensuales para evaluar la satisfacción con el trabajo y escuchar las impresiones del personal sobre su trabajo y sobre la empresa.

Ejemplo beneficios sociales:

- Seguros de vida
- Planes de pensiones a nivel de empresa o sector
- Seguros médicos
- Ayudas para guarderías y servicios de cuidado de niños
- Participación del capital de la empresa (stock-options).
- Becas para estudios de hijos del personal.
- Programa especial de préstamos concedidos por la empresa



Por lo tanto, este tema también es abarcado por PREMIE. Coincide con las buenas prácticas de las empresas de Bizkaia, en este ámbito de la RSE.

8. Clima laboral y conflictividad

Este tema, por ejemplo, es abordado en el Modelo de gestión PREMIE:

- Análisis periódicos de satisfacción social del personal.
- Recogida y tratamiento de sugerencias, quejas.
- Protocolo de resolución de conflictos en el seno de la empresa.

- La dirección comenta individualmente con cada empleado los temas de satisfacción con el trabajo, desarrollo de las calificaciones profesionales, rotación de puestos de trabajo y formación complementaria.

9. Salud y seguridad en el trabajo

Diversas acciones relacionadas con la salud y seguridad del trabajo, que van más allá del cumplimiento de la Ley.

- Grupo de atención de salud que organiza sesiones de masaje y fisioterapia en la empresa.
- Como el personal debe permanecer de pie durante el horario laboral, se ofrece un periodo especial de descanso pagado cada dos horas.
- Adaptación de los espacios de trabajo a las necesidades y requisitos individuales.
- Identificación de los posibles riesgos y toma de las acciones preventivas necesarias.
- Seguimiento del historial de accidentes, enfermedades laborales y sanciones en seguridad y salud.

Como se ha comentado en el apartado anterior, uno de los objetivos del Modelo de Gestión PREMIE es lograr la integración e identificación de las personas con las labores y objetivos de la



empresa. Por ello, PREMIE, en el tema relacionado con las PERSONAS, se ha centrado en actividades como el análisis, la cualificación, la formación, la comunicación y la participación del personal, con el objeto de reforzar la cultura de empresa y la mejora del clima interno, sin abordar aspectos como la igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida laboral y familiar o la no discriminación.

RELACIONADAS CON LA CULTURA EMPRESARIAL Y MEJORA CONTINUA:

1. Cultura empresarial

- Profundizar en los valores de la empresa: establecer un “código de conducta”; integración de los valores RSE en la filosofía de empresa (misión, visión y valores).
- Creación de un comité de ética, que incluye a varios representantes elegidos por los trabajadores, que vigila la aplicación de la norma y estimula la mejora continua.
- Adhesión al pacto mundial de Naciones Unidas Global Compact.
- Aplicación de un modelo ecológico de funcionamiento global de la empresa.

2. Transparencia

- Accesibilidad de los informes financieros para los grupos interesados y el ayuntamiento.
- Dotación a la web de la empresa con información relevante económica, social y medioambiental de la empresa.
- Creación de un sistema de información veraz y contrastable en los temas económicos, fiscales y de RSE.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Veracidad y transparencia en la publicidad.
- Hacer visible la RSE en la empresa: editar memoria de sostenibilidad, comunicación de los logros en RSE a los y las trabajadores/as.

3. Gestión del cambio

- Adopción de nuevas formas de organización del trabajo: polivalencia, trabajo en equipo, etc.
- Internacionalización.
- Diversificación de producto y mercado.
- Anticipación a nueva normativa (seguridad y salud laboral, energética,...)
- Establecimiento de niveles de autonomía.
- Flexibilidad en el tiempo de trabajo: eliminación de horas extra, reducción de jornada.
- Congelaciones salariales transitorias.
- Servicios de recolocación (outplacement).

RELACIONADAS CON EL MEDIO AMBIENTE

1. Gestión del impacto medioambiental y de los recursos naturales

Diversas acciones relacionadas con temas medioambientales, que van más allá del cumplimiento de la Ley:

- Realización de estudios sobre el impacto de las actividades a escala local.
- Acciones para el control y ahorro en los consumos de agua, combustible, electricidad, materias primas...
- Gestión adecuada de los residuos.
- Elaboración de productos de empresa con certificación ecológica.
- Sistema de gestión medioambiental ISO 14001/EMAS.
- Utilización de materias primas y energía de fuentes renovables.
- Mejora de conocimientos técnicos en materia de protección del medio ambiente.
- Formación del personal sobre cuestiones medioambientales.
- Elaboración de subproductos a partir de los residuos de la producción primaria.



IHOBE - Buenas Prácticas ambientales en Empresas Vascas

Buenas Prácticas Ambientales es un Sistema de Información para empresas formado por recomendaciones ambientales a seguir (Fichas Técnicas) y casos exitosos de aplicación real en empresas concretas (Experiencias Prácticas).

www.ihobe.net

Buenas prácticas RSE. Dimensión externa

RELACIONADAS CON LA CADENA DE SUMINISTRO: CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETENCIA

1. Grado de satisfacción y fidelidad

- Encuestas periódicas para conocer las expectativas y grado de satisfacción, tanto de los clientes como de los proveedores.

2. Fomentar comunicación fluida

- Servicio de atención al cliente, recepción de quejas y reclamaciones, buzón de sugerencias. Idem para proveedores.
- Mantener continuamente reuniones con los proveedores para exponerles las necesidades de la empresa.

3. Desarrollo y difusión de tecnologías que no dañan el medio ambiente

- Seminarios para proveedores y clientes sobre nuevos avances en el sector.
- Transmisión a los socios comerciales de los conocimientos adquiridos sobre nuevas tecnologías, nuevos ingredientes y productos.
- Servicio sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos que se adelanta a las exigencias de las directivas europeas, que obligan a recuperar y reciclar los aparatos y accesorios.
- Diseño de un instrumental de ecoeficiencia.

4. Soporte para iniciativas que promueven mayor responsabilidad medioambiental

- Apoyo a actividades medioambientales.
- Animar y en algunos casos exigir a los proveedores, subcontratistas y clientes a seguir con las políticas medioambientales de la empresa.
- Actividades destinadas a promover el uso de tecnologías

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas:

- *Sensibilización*
- *Ventajas para los consumidores ("producto responsable")*
- *Los proveedores/clientes adquieren una mayor capacidad de innovación*
- *Oportunidades de empleo para colectivos desfavorecidos*
- *Mantenimiento de puestos de trabajo locales*
- *Fortalecimiento del tejido económico y social local*
- *Ventajas medioambientales: materias primas renovables*
- *Reducción de residuos en vertederos controlados*
- *Uso responsable de los recursos naturales*
- *Etc.*

alternativas y respetuosas con el medio ambiente, con objeto de reducir las emisiones de CO₂.

- Colaboración con las asociaciones ecologistas locales.

5. Otros

- Sistema de bonificaciones por la puntualidad en las entregas (proveedores).
- Sistema de bonificaciones por la puntualidad en los pagos (clientes).
- Política activa de exigencia de certificación medioambiental a proveedores/subcontratistas
- Política activa de exigencia de certificados de calidad a proveedores/subcontratistas
- Fomento de compras a empresas que favorecen el empleo de colectivos vulnerables.
- Fomentos de la subcontratación de empresas que favorecen el empleo de colectivos vulnerables.
- Dar preferencia a proveedores locales.
- Compartir las “buenas prácticas” con la competencia.
- Establecer colaboraciones para proyectos de innovación.

6. Derechos humanos

- Producto con etiqueta de comercio justo.
- Involucrar a los subcontratistas en el proceso de adhesión en cadena a los contenidos de la norma SA 8000 (información y formación, visitas, etc.)
- Garantizar la aplicación de principios éticos en materia de condiciones de trabajo y remuneración por parte de los subcontratistas extranjeros mediante un intermediario de confianza.

RELACIONADAS CON LA COMUNIDAD

1. Implicación en la comunidad

- Fomento del voluntariado* en entidades que promueven programas de empleo y fomentan la integración sociolaboral.
- Participación en diversas entidades sociales: taller para personas discapacitadas, una red infantil y un colegio para niños con discapacidades físicas.
- Con objeto de que las actividades de la empresa no tengan repercusiones negativas para el barrio, se ha adquirido maquinaria silenciosa y ofrece espacio suficiente para que los clientes aparquen.
- Adecuación de la empresa a las costumbres y culturas locales (horarios, símbolos, comidas, festividades...), especialmente en el caso de empresas que actúan en distintos países.
- Impulso del bilingüismo efectivo dentro de la empresa bizkaina.

2. Donaciones o acciones benéficas

- Patrocinio a diversas actividades deportivas, culturales y educativas.
- Participación en actividades públicas o de interés social.
- Promover la sensibilización sobre la responsabilidad social de las empresas en el ámbito comunitario a través de publicaciones.
- Ofrecer salas de reuniones gratuitas a las ONG y asociaciones locales.
- Donaciones.

3. Inserción sociolaboral

- Contratación de alumnos en prácticas (colaboración con entidades educativas: universidad, centros de formación,...)
- Ofrecer formación para personas en paro de larga duración.
- Ofrecer cursos de formación y empleos durante el verano a estudiantes de la comunidad.
- Jornada de puertas abiertas anuales para aprendices, con objeto de ofrecer a los alumnos del último curso de los colegios de la

Fomento del voluntariado:

- *Animar a las personas a que dediquen una jornada de trabajo a la semana a actividades en el marco de la ONG para mejorar la calidad de vida comunitaria a escala local, nacional y mundial.*
- *Establecer un "banco de tiempo" que permite la participación de cualquier empleado en un proyecto que suponga un beneficio mutuo para una organización benéfica y para la empresa, sin disminución de la remuneración.*

región la posibilidad de conocer mejor la profesión.

- Contratación: personal recomendado por los miembros de la comunidad local.
- Cumplimiento de la legalidad para contratación de personal discapacitadas (o medidas alternativas).

8. Pero... ¿por dónde empiezo?

Después de haber realizado un repaso por los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, los tres pilares, las dimensiones que abarca, las buenas prácticas de las empresas, etc. parece impensable que una pequeña empresa, por su tamaño, pueda llevar la misma gestión y tipo de acciones de RSE que las grandes empresas.

Con la lectura de este documento, lo que se pretende es **sensibilizar** a las pequeñas empresas en el tema, y que asuman un **compromiso** para desarrollar sus actividades de forma justa y responsable, con la participación de las personas que la forman.

Se anima a los gerentes o al equipo directivo de las pequeñas empresas a que empiecen a trabajar aspectos relacionados con el ámbito de Responsabilidad Social de la empresa.

Lo que hay que tener claro, es que el éxito de la puesta en marcha de "un Plan de RSE" empieza por que la gerencia entienda todas las dimensiones de la RSE y que ésta sea la base en la que se sustentan las decisiones de la empresa.

La sistemática que se propone para una empresa que se plantea por primera vez trabajar en el ámbito de RSE, es la siguiente que corresponde a la aplicación del **ciclo PDCA**, siguiendo los siguientes pasos.

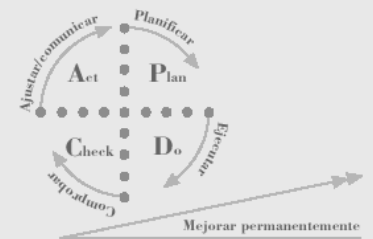
Recordemos en primer lugar cuáles son:

P: Planificar las acciones que se deben realizar, determinar los objetivos y definir los indicadores.

D: Ejecutar las tareas y acciones programadas.

C: Comprobar el avance de las actividades y verificar los resultados alcanzados con respecto a lo planificado.

A: Ajustar los resultados realizando las acciones necesarias para corregir los resultados y **comunicarlos** a todas las personas de la empresa.



Que, aplicados a este proceso, se traducen en los siguientes pasos:

1. Definir y concretar las acciones de "Responsabilidad social" que desea llevar a cabo en su empresa: ámbito de actuación, colectivos, etc. Es decir, la definición de los **aspectos clave** relacionados con la RSE con los que va a empezar a trabajar.

Para ello, se recomienda que se realice una evaluación de la situación de las prácticas de la empresa con respecto a los criterios de responsabilidad social. Tal y como se ha comentado, ya que no existe un único estándar de excelencia en la gestión de la RSE que sea reconocido internacionalmente, tampoco existe un estándar de diagnóstico.

En este caso, le recomendamos, se ponga en contacto con el programa **xertatu::::**, y solicite el "Cuestionario de auto-evaluación" que tienen disponible en **Xertatu:Adi**.

La aplicación del Cuestionario, le informará sobre la situación inicial que se encuentra su empresa en los diversos ámbitos de la RSE: Cultura ética y de responsabilidad social, Compromiso, Comunicación y transparencia informativa, Estabilidad Laboral, Conciliación laboral-personal, Comunicación interna, Innovación, relaciones con los clientes, etc.

batería de indicadores. En los casos en que se estime conveniente y posible, también se pueden asociar indicadores numéricos a las tareas asociadas a los objetivos. Se pueden anotar en el mismo formato 24.

Para facilitar el seguimiento de cada uno de los indicadores, se recomienda trasladarlos al formato **22. Hoja de resultados**, de forma que se pueda tener una visión en conjunto.

En este punto, para cada Indicador, se debería recoger la siguiente información:

- Bajo el epígrafe de Indicador: la definición del mismo, el aspecto de RSE al que hace referencia y la dimensión (interna o externa).
 - En “Cómo se mide”, la descripción de cómo se calcula, y la periodicidad y el responsable.
 - Objetivo cuantitativo que se desea alcanzar.
4. **Control y seguimiento** de los indicadores establecidos, con el fin de comprobar que se han llegado a los objetivos marcados.
Seguimiento del formato anterior.
5. **Proponer soluciones a las desviaciones**, en el caso de que las hubiera.

Lógicamente, si un indicador no alcanza las expectativas esperadas, se deberá iniciar alguna acción con el fin de corregir la desviación.

No se olvide de comunicar los resultados a los agentes implicados: personal de la empresa, clientes, proveedores, etc. (transparencia). Lo puede realizar utilizando la “Guía de redacción de memorias de sostenibilidad” de **Xertatu:Adi**.

A continuación se muestra un **ejemplo** de una serie de indicadores básicos para comenzar a medir, de una forma básica, algunos de los aspectos relacionados con la **Responsabilidad Social en una pyme**.

La selección de los indicadores se ha realizado teniendo en cuenta las principales actividades socialmente responsables que están desarrollando actualmente las pymes de Bizkaia. Como observará, alguno de ellos quizás ya lo haya establecido tras la implantación del Modelo de gestión PREMIE en su empresa.

Se insiste en que son un ejemplo de indicadores para medir aspectos de RSE. **Cada empresa, debe elegir los propios**, en función de los aspectos clave y objetivos marcados en el **Plan de acción de RSE**.


Ejemplo de indicadores en el ámbito de la Responsabilidad Social

Interna:

Desarrollo profesional

- *Creación neta de empleo*
Reflejado en porcentaje de incremento de los tres últimos años.
- *Calidad de los contratos*
Reflejado en porcentaje de contratación indefinida y de jornada completa sobre el total de contratos.

Formación

- *Horas de formación por persona empleada*
Reflejado en porcentaje medio de las horas trabajadas empleadas a formación.
 En el Modelo de gestión PREMIE, se propone el siguiente indicador para medir la formación: Horas de formación, definido como el porcentaje de horas de formación respecto a las horas totales de trabajo.

Información obtenida de la herramienta

xertatu:adi

Participación

■ *Participación en los beneficios*

Reflejado en porcentaje de beneficios repartidos entre los trabajadores/as por mecanismos objetivos.

Clima laboral y conflictividad

■ *Estabilidad de la plantilla*

Reflejado en el porcentaje de despidos respecto del total de la plantilla

■ En el Modelo de gestión PREMIE, se propone el siguiente indicador para medir de una forma indirecta la satisfacción del personal: Rotación. Se define como el porcentaje de personas que han causado baja en la empresa respecto al número total de personal.

■ *Absentismo*

Reflejado en índice de absentismo

■ En el Modelo de gestión PREMIE, se proponía el mismo indicador para medir de una forma indirecta la satisfacción del personal. Se define como el porcentaje de horas no trabajadas por bajas médicas respecto a las horas totales.

Salud y seguridad en el trabajo

■ *Accidentes laborales*

Reflejado en porcentaje de horas no trabajadas por accidentes laborales

■ En el Modelo de gestión PREMIE, se propone el siguiente indicador para medir la Seguridad Laboral: Accidentalidad, definido como el número de accidentes en un periodo de tiempo.

Gestión del impacto medioambiental y de los recursos naturales

■ *Gestión medioambiental*

Reflejado en consumos de agua, electricidad y combustibles, y cantidad de residuos peligrosos, por facturación.

■ En el Modelo de gestión PREMIE, se proponen los siguientes

indicadores medioambientales: Consumo energético, Consumo de materiales y Generación de residuos.

Acción positiva con las mujeres

- *Distribución de género en la plantilla*
Medido con el porcentaje de mujeres en la plantilla con contrato en vigor.
- *Porcentaje de contratos indefinidos por género*
Medido con el porcentaje de mujeres con contrato indefinido y de jornada completa.

Adaptación al cambio

- *Exportaciones*
Reflejado en porcentaje de exportaciones sobre las ventas totales.
- *Importaciones*
Reflejado en porcentaje de importaciones sobre las compras totales.
- *Investigación, desarrollo e innovación*
Gasto anual en I+D (% de la facturación).

Ejemplo de indicadores en el ámbito de la Responsabilidad Social

Externa:

Integración en el entorno socioeconómico

- *Colaboración en políticas de formación*
Reflejado en porcentaje de becarios de centros de formación de la zona sobre el total de la plantilla.
- *Proveedores locales*
Reflejado en el porcentaje de volumen de negocio en proveedores de la CAPV.

- *Clientes locales*

Reflejado en el porcentaje de volumen de negocio en clientes de la CAPV.

Cadena de suministro

- *Diversificación de proveedores*

Medido como el número de proveedores que suponen en el 80% de las compras

- *Diversificación de Clientes*

Medido como el número de clientes que suponen el 80% de las ventas.

Administraciones públicas

- *Aportaciones fiscales*

Reflejado en impuestos y cotizaciones sociales sobre cifra de negocio.

Donaciones o acciones benéficas

- *Mecenazgo*

Reflejado en porcentaje de facturación destinada a actividades de mecenazgo local altruistas (sin beneficio directo en términos económicos para la empresa)

9. Conclusiones

Tal y como se ha explicado a lo largo del módulo, la Responsabilidad Social abarca multitud de aspectos que cada empresa abordará en función de sus capacidades y circunstancias particulares.

A medida que la Responsabilidad Social vaya formando parte además, de la planificación estratégica de la empresa y de sus operaciones cotidianas, el gerente y el personal, deberán adoptar sus decisiones empresariales basándose en criterios que se añaden a los que ya tenían en cuenta tradicionalmente.

Este camino requiere tiempo y un importante cambio cultural, por lo que quien apueste por esta nueva forma de concebir la empresa se embarcará en la búsqueda de la excelencia y el liderazgo a través del equilibrio social y medioambiental, involucrando y haciendo partícipes a todos los agentes que interaccionan con la empresa.

Si desea profundizar más en los conceptos de Responsabilidad Social de la empresa, o que le realicen un diagnóstico sobre su situación, le recomendamos se ponga en contacto con el programa **xertatu: :::::**, y solicite más información.

xertatu: :::::

Obispo Orueta, 6
48009 Bilbao
Telf.: 944 06 80 94
Fax: 944 06 81 21
xertatu@bizkaia.net
www.xertatu.net

