

El valor de ser grande

Guía para la gestión de la RSE en una PYME



dircom
Asociación de Directivos de Comunicación



¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

1

El conjunto de valores y conductas propios de una actividad, que proporciona a la empresa una mejor posición para ser elegida, de entre las que compiten en su sector de actividad, por sus Grupos de Interés (GI) para comprar, invertir o trabajar.

¿Qué conductas y valores debe elegir el gestor de una pyme?

2

Las posibilidades de elección y mezcla son infinitas. Deberá comenzar por aquellas conductas que le sean más fáciles y visibles para sus GI estratégicos y más propias a su negocio. Una vez afianzado en su proceder y comprobados los beneficios de su estrategia, ampliará posteriormente su catálogo al resto de interesados o profundizará en los existentes. A título de ejemplo se cita algunos valores y/o conductas relacionados con los principales GI:

■ Empleados

Desarrollo profesional, seguridad, salud y bienestar laboral, conciliación.

■ Compradores

Trasparencia, calidad, fiabilidad.

■ Medio ambiente

Control de residuos y vertidos, ahorro energético, control de emisiones.

■ Sociedad

Sensibilización, mecenazgo de actividades culturales o cívicas, donaciones.

■ Administraciones públicas

Cumplimiento de la ley, defensa legítima de sus intereses, denuncia de actuaciones arbitrarias, aportar ideas e iniciativas de desarrollo territorial, profesional o laboral.

■ Proveedores

Exigirles conductas coherentes con las propias de la pyme, en lo que afecta a los derechos laborales y humanos, la lucha contra la corrupción, la protección del medio ambiente, la salud y la seguridad en el trabajo.

¿Por qué una pyme debe ser socialmente responsable?

3

Porque hoy, las empresas compiten en productos para vender y en conductas (RSE) para gestionar su elección. La RSE es a la elección de la empresa, lo que el producto es a la venta: una necesidad inherente a la posibilidad de una relación, que para que pueda ser comercial ha de ser, previamente, conductual.

¿Es sostenible una empresa socialmente responsable?

4

No es automático. No lo será si sus Grupos de Interés (GI):

- Desconocen por qué lo es.
- Son indiferentes ante las conductas propuestas por la empresa, al no resultarles particularmente significativas.
- No las atribuyen a la empresa que las promueve.
- Desconfían porque la empresa no acredita los valores que asume.
- No diferencian los valores pretendidos por la empresa de los de sus competidores.

¿Cómo afecta a la gestión de una empresa la incorporación de la RSE?

5

En la forma de competir, que pasa de competir en productos a competir en productos y en conductas.

En la puesta en valor de la empresa, que pasa de la diferenciación del producto al convencimiento de la organización.

En la incorporación de nuevos GI: a los accionistas, compradores y reguladores se añaden ahora la comunidad, las organizaciones sociales, los medios de comunicación, los empleados, la sociedad, los proveedores, etcétera.

En el grado de integración del modelo de gestión empresarial, que pasa de ser lineal a ser relacional, es decir, obliga a verificar las consecuencias de la modificación de cualquier elemento de gestión sobre el resto, para conocer la bondad del cambio.

¿Por qué le compran sus clientes?

6

- Precio
- Prestigio
- Otros factores

Es importante conocer los atributos intrínsecos del negocio para sus compradores, y así conocer y potenciar las conductas que generan mayor valor reconocido para sus GI.

¿Por qué eligen a su empresa los compradores, de entre las que compiten en su sector?

7

- Proximidad
- Responsabilidad
- Otros factores

Esta es una información muy útil para encontrar su Posicionamiento Público, es decir, el espacio competitivo basado en conductas y ocupado por la empresa.

¿Quiénes son los Grupos de Interés de la empresa?

8

Todas las personas, organizaciones o agentes sociales que participan o intervienen en la configuración del negocio, bien en su reglamentación (reguladores), bien en su prescripción (por ejemplo, medios de comunicación), en su funcionamiento (trabajadores, proveedores, etc.) o en su contexto (medido ambiente, sociedad civil); y que influyen con sus acciones, opiniones o recomendaciones en la elección de su empresa. Una sencilla clasificación de sus Grupos de Interés puede ser:

- Propia organización
- Compradores
- Sociedad
- Mercado y competidores

Es importante su conocimiento y segmentación para gestionar equilibradamente los valores y conductas. Hay que tener en cuenta que normalmente cuando se modifican las conductas a un integrante de los GI, el resto puede verse afectado negativamente. Ejemplo: la conciliación laboral (GI empleados) incrementaría el coste salarial y ello podría perjudicar a otro GI: los accionistas.

*¿Qué conductas
y valores corresponden
más singularmente,
a su negocio?*

9

■ Genéricas

- Impacto medioambiental: ¿Qué significa en su negocio?
- Respeto de la normativa laboral, comercial, etc.
- Transparencia al hacer una factura.
- Otras.

■ Específicas (según su actividad)

Con las conductas genéricas, la equiparación a sus competidores evitará su exclusión por alguno de los componentes de su GI, pero no añadirá valor percibido. Con las específicas, podrá establecer una ventaja competitiva sostenible basada en esa singularización.

*¿Qué consecuencias
operativas, comerciales y
reputacionales tiene para
la empresa ser Socialmente
Responsable?*

10

■ Operativas

Incorporar las conductas a los procesos y procedimientos (por ejemplo, procesos no contaminantes), a los productos y servicios (por ejemplo, haciéndolos seguros, fiables...), a la percepción de la marca para distinguirse de sus competidores y a la exigencia de RSE a sus proveedores.

■ Comerciales

Incorporar las conductas a la gestión de ventas y al marketing para que el posicionamiento comercial adquiriera una dimensión propia. Por ejemplo, “si se arrepiente de su compra le devolvemos su dinero”.

■ Reputacionales

Conocer qué valores contribuyen al prestigio de la empresa, según su actividad y las características de cada componente de los GI, lo que resulta esencial para crear valor reconocido e incorporarlo a la gestión pública de la empresa.

¿Tiene identificados los riesgos de su empresa?

11

Los riesgos de una empresa pueden ser, igualmente:

- Operativos
- Comerciales
- Reputacionales

La gestión de los riesgos es un elemento importante de la RSE. Es preciso identificar los existentes en cada grupo por su probabilidad e importancia, y elegir los más importantes y aquellos cuya probabilidad sea mayor. El conjunto de todos los riesgos de la empresa, se llama mapa de riesgos. Un mapa de riesgos tiene poco sentido sin su correspondiente plan de contingencia y actuaciones preparadas para acometer un riesgo.

¿Cómo pone una empresa su RSE en valor reconocido para sus GI?

12

A través de una implantación real y coherente de sus valores y conductas en todos los ámbitos de actuación de la empresa, haciéndolo saber a todos sus GI mediante acciones que comuniquen y convencan. Esto es, a través de la gestión de las expectativas, la percepción, la reputación y el establecimiento de su Posicionamiento Público. Para ello, debe adaptar cada acción a cada grupo de interés.

Comunicar la RSE de la pequeña y mediana empresa

Del Manual de Aplicación de las Herramientas de la Comunicación a la RSE

Varias publicaciones coinciden en apuntar la predisposición a la Comunicación como uno de los puntos fuertes de las pymes frente a la RSE. De hecho, la Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes del Observatorio de RSC señala que una de las ventajas de estas compañías para asumir el nuevo paradigma empresarial es su “agilidad por sus ligeras estructuras receptivas a los cambios y que permiten una Comunicación más directa y eficaz”. Según dicha publicación, las pymes “están capacitadas y posicionadas en ventaja para esta nueva (o recuperada) forma de entender los negocios y que rige (y regirá) las tendencias de la sociedad, basada en la transparencia, el sentido común y el respeto a las relaciones humanas y naturales”.

El Informe La Responsabilidad Social Corporativa en España de la Fundación Alternati-

vas subrayaba en 2009 que “una ventaja de las pymes frente a las grandes compañías es que desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico más reducido, permaneciendo más centradas en mercados locales y gozando de un mejor conocimiento de posibles problemas e inquietudes de las comunidades en las que desarrollan sus actividades”.

El profesor del IESE, Antonio Argandoña, en su libro *La Responsabilidad Social de las Empresas Pequeñas y Medianas*, añade que debido a esta fuerte implicación con la comunidad local “es probable que las pymes desarrollen con sus stakeholders unas relaciones a plazo más largo, más sostenibles que las de las empresas grandes”.

El punto débil de las pymes respecto a la Comunicación es la escasa implantación de ca-

nales formales, debido al empleo habitual de la Comunicación informal. También existe la creencia de que estas herramientas formales son demasiado caras para una pequeña y mediana empresa. Sin embargo, la web 2.0 y las redes sociales son muy asequibles para este tipo de organizaciones, además de ofrecerles un plus de interactividad y transparencia.

Por otra parte, cada vez hay más material de apoyo para orientar a la pyme en la Comunicación de la RSE. Así, por ejemplo, la Diputación de Barcelona publicó en 2007 el libro *La Comunicación de la Responsabilidad Social y la transparencia*, que forma parte de su *Guía Práctica de Responsabilidad Social para la Pymes*, en el que aborda la elaboración y aplicación de un código de conducta, de la memoria de sostenibilidad y del Plan de Comunicación. **Dircom, 2010**

Las memorias de sostenibilidad en las pymes

Según la Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes del Observatorio RSC, en la fase de evaluación y control del Plan de RSE, el Comité de Gestión deberá evaluar el cumplimiento del mismo en cada una de las áreas o departamentos. Es el momento de:

- Calcular los indicadores de cumplimiento de objetivos.
- Establecer y analizar las razones de las desviaciones con respecto a los objetivos.
- Determinar propuestas (de corrección, prevención o mejora) y conclusiones.

Con estas informaciones, el responsable de RSC deberá presentar un Informe de Resultados a la Dirección. En esta fase, la organización puede plantearse la Comunicación Externa de los resultados en su informe anual o elaborando una memoria de sostenibilidad.

Cada vez hay más pymes que se animan a realizar este documento debido a la aparición de guías específicas adaptadas a la realidad de estas empresas, así como a la existencia de ayudas públicas y privadas para desarrollar el informe de RSE. Así, por ejemplo, GRI cuenta con el libro Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas, que orienta a la pyme en todo el proceso de elaboración de los informes, desde la reflexión inicial hasta la difusión final, dando pautas prácticas de cómo integrar a los grupos de interés en esta evolución.

Respecto al segundo aspecto nombrado, cabe destacar la iniciativa RSE-Pyme de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Trabajo, que otorga una serie de subvenciones para la

elaboración de informes/memorias, y la renovación, en mayo de 2010, del acuerdo suscrito entre el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y Caja Navarra (CAN) para el fomento de la RSE en las pymes, mediante el cual se facilita gratuitamente a un total de mil trescientas empresas sus memorias de sostenibilidad. Durante 2009, un total de mil ciento catorce pymes españolas han publicado su primera memoria anual de Responsabilidad Social gracias a esta iniciativa.

El Pacto Mundial y las pymes

Desde junio de 2009 a junio de 2010, el número de firmantes de la Red Española del Pacto Mundial ha aumentado un 22% hasta un total de 1.049 firmantes, siendo enormemente significativo el incremento del 50% de pymes que han rubricado este compromiso voluntario en Responsabilidad Social impulsado por Naciones Unidas y basado en el cumplimiento de Diez Principios sobre Derechos Humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

Seguramente, ha tenido que ver el hecho de que la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas presentara en mayo de 2009 la nueva versión del Informe de Progreso Abreviado dirigido a pymes y microempresas. El Informe de Progreso es el instrumento de los firmantes del Pacto Mundial para comunicar los avances realizados en la implantación de

los diez Principios, y consiste en un cuestionario en base a indicadores reconocidos internacionalmente. La versión para pymes incluye indicadores más sencillos, clarifica la definición de los principios y mejora el diseño de la aplicación.

Dircom, 2010

www.elvalordesergrande.es

Una campaña de
dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

Con el apoyo de

