

# RSE



## GUÍA METODOLÓGICA PARA IMPLANTAR PLANES DE ACTUACIÓN DE RSE EN LAS PYMES NAVARRAS

Metodología *InnovaRSE*  
Planes de Actuación de RSE



Con la colaboración de:



# RSE

## **GUÍA METODOLÓGICA PARA IMPLANTAR PLANES DE ACTUACIÓN DE RSE EN LAS PYMES NAVARRAS**

Metodología *InnovaRSE*  
Planes de Actuación de RSE

**Edita:**

Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra  
(CRANA)

**Financian:**

Fondo Social Europeo, Fundación Biodiversidad y Fundación  
Centro de Recursos Ambientales de Navarra. Con la  
colaboración del Departamento de Innovación, Empresa y  
Empleo de Gobierno de Navarra, la Confederación de  
Empresarios de Navarra, Sodena y La Caixa.

**Diseño y Maquetación:**

Heda Comunicación

**Impresión:**

Ona Industria Gráfica S.L.

**D.L.:** NA-817/2010



Papel reciclado

"Pamplona, 2010"

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
¿Qué es la metodología InnovaRSE? .....	5
El diagnóstico de RSE: un pequeño recordatorio .....	8
¿Qué persigue esta segunda Guía? .....	8
<b>CAPÍTULO 1: LOS PASOS PREVIOS</b>	<b>11</b>
1.1 Equipo de trabajo .....	11
1.2 Compromiso de la Dirección para la implantación de un Plan de Actuación .....	12
1.3 Formación .....	13
<b>CAPÍTULO 2: EL PLAN DE ACTUACIÓN</b>	<b>15</b>
2.1 Misión y visión .....	15
2.2 Grupos de interés .....	20
2.3 Áreas de mejora .....	25
2.4 Cuadro de Actuación .....	35
2.5 Seguimiento y control .....	42
2.6 Declaración de Intenciones .....	49
2.7 Comunicación .....	52
<b>CAPÍTULO 3: IMPLANTACIÓN</b>	<b>58</b>
3.1 Aprobación y ejecución .....	58
3.2 Evaluación de la ejecución, actualización del Diagnóstico y redacción de un nuevo Plan de Actuación .....	59
<b>ANEXO 1: DECÁLOGOS RSE</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO 2: INDICADORES RSE</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO 3: REFERENCIAS WEB DE INTERÉS</b>	<b>71</b>



# INTRODUCCIÓN

Este documento es el segundo de dos volúmenes que, aunque separados físicamente con el objeto de facilitar su uso, pueden ser considerados como una unidad. Aquí se continúa el trabajo iniciado en la Guía de Diagnósticos de RSE, en la que se planteaban los principios generales que deben guiar la aproximación a la RSE en las PYMEs y se establecían las pautas para elaborar un primer análisis de la situación de partida de la empresa en materia de responsabilidad social empresarial.

En esta segunda Guía, dedicada específicamente a la elaboración de Planes de Actuación RSE, damos **un paso más allá en el camino hacia la implantación de la responsabilidad social en las PYMEs**. Así, y una vez realizado el diagnóstico y conocidos por tanto los parámetros de partida, veremos la forma de ajustar y mejorar dichos parámetros de forma que la RSE vaya progresivamente integrándose en la empresa como un elemento importante de la planificación y la gestión y, consecuentemente, tome **carta de naturaleza tanto en la estrategia de la empresa como en su posicionamiento** frente a los grupos de interés.

Aunque tanto el contexto en que se enmarcan estas Guías como los conocimientos e ideas clave de partida en materia de RSE ya han sido expuestos en la Guía de Diagnósticos, es importante recordar aquí algunos elementos relevantes que conforman el escenario en que surge este material de trabajo. Y uno de los factores esenciales es el trabajo que la **Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA)** lleva años desarrollando en colaboración con diferentes Departamentos del Gobierno de Navarra, la Fundación Biodiversidad, la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN) y las asociaciones territoriales, sectoriales y transversales para apoyar el esfuerzo de las PYMEs en su camino hacia un horizonte de sostenibilidad.

Así, se han desarrollado ya proyectos relevantes en materia de ahorro y eficiencia energética, auditorías ambientales, planes de mejora, formación de los trabajadores, puesta a punto de metodologías ad hoc e información y sensibilización en materia de gestión ambiental en la empresa.

Dando una continuidad natural a estas líneas de trabajo y ampliando al mismo tiempo su horizonte de intervención hacia la concepción más global que implica la RSE, en 2008 se firmó un convenio de colaboración entre el CRANA y la Fundación Biodiversidad, gracias al cual se puso en marcha el proyecto **“Ecoinnovación y Responsabilidad Social Empresarial en las PYMEs navarras. EcoinnovaRSE”**. Se trata de un proyecto cofinanciado por el Fondo Social Europeo (FSE), en el marco del Programa Operativo Adaptabilidad y Empleo 2007-2013, a través del **Programa empleaverde** de la Fundación Biodiversidad. Una apuesta que cuenta además con la colaboración de la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN), el Departamento de Innovación, Empresa y Empleo del Gobierno de Navarra, la Sociedad para el Desarrollo de Navarra (SODENA) y La Caixa.

Entre los objetivos del proyecto destaca el de contribuir eficazmente a **mejorar la competitividad de las PYMEs navarras y a potenciar la ecoinnovación**, entendida ésta como la búsqueda activa de estrategias, metodologías y procesos que permitan a las empresas navarras ser pioneras en un mercado y en una sociedad cuyas inquietudes ambientales y sociales crecen de día en día. Se abrió así una relevante línea de trabajo centrada en el desarrollo de instrumentos para implementar las estrategias y principios de Responsabilidad Social Empresarial en las PYMEs navarras.

Y es que, como avanzábamos ya en la Guía de Diagnósticos, el papel de la empresa en una sociedad más sostenible y consciente es esencial, por lo que es necesario avanzar en una dirección clara para que las empresas –y en especial las PYMEs– se conviertan en protagonistas de una nueva relación con el entorno. En este contexto, la profundización en el desarrollo de estrategias de acción como la RSE se convierte en **un eje imprescindible para que la cultura ambiental y nuevas formas de gestión impregnen la estructura de la empresa** y

alcancen no sólo al conjunto de los trabajadores sino que se extiendan a todos los grupos de interés involucrados en la dinámica empresarial.

En el marco de este proyecto no solo se han elaborado estas Guías. Se ha realizado además un estudio de percepción de la RSE en las PYMES navarras y se ha puesto en marcha una experiencia piloto en 30 empresas para realizar diagnósticos de RSE con la metodología InnovaRSE. A dichas acciones se han sumado una serie de actividades formativas y de sensibilización que han ido dando cuerpo al proyecto y nos han permitido realizar **un importante trabajo de reflexión, investigación y acción**. Así, el material que aquí presentamos supone el resultado de un amplio proceso de adaptación de los principios y criterios de la Responsabilidad Social Empresarial a la realidad de las Pequeñas y Medianas Empresas Navarras, de forma que estos documentos puedan ser lo más útiles y eficaces posible a sus usuarios.

Contamos además con el **soporte de numerosas recomendaciones internacionales y estatales** sobre la materia, que en el ámbito foral se materializan en el Programa de incentiva-ción, promoción e impulso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Navarra, aprobado por el Gobierno de Navarra en diciembre de 2008 y que empezó su andadura con el Acuerdo de Gobierno del 18 de febrero, respondiendo a una solicitud aprobada por el Parlamento de Navarra el 22 de noviembre de 2007.

Antes de continuar, queremos agradecer su asesoramiento y apoyo -tanto en el diseño de la metodología InnovaRSE como en la elaboración final de esta guía- a Iñaki Murgia, Javier García Fernández, José Pérez, la Fundación Navarra para la Calidad y la iniciativa Xertatu de Bizkaia.

### ¿QUÉ ES LA METODOLOGÍA INNOVARSE?

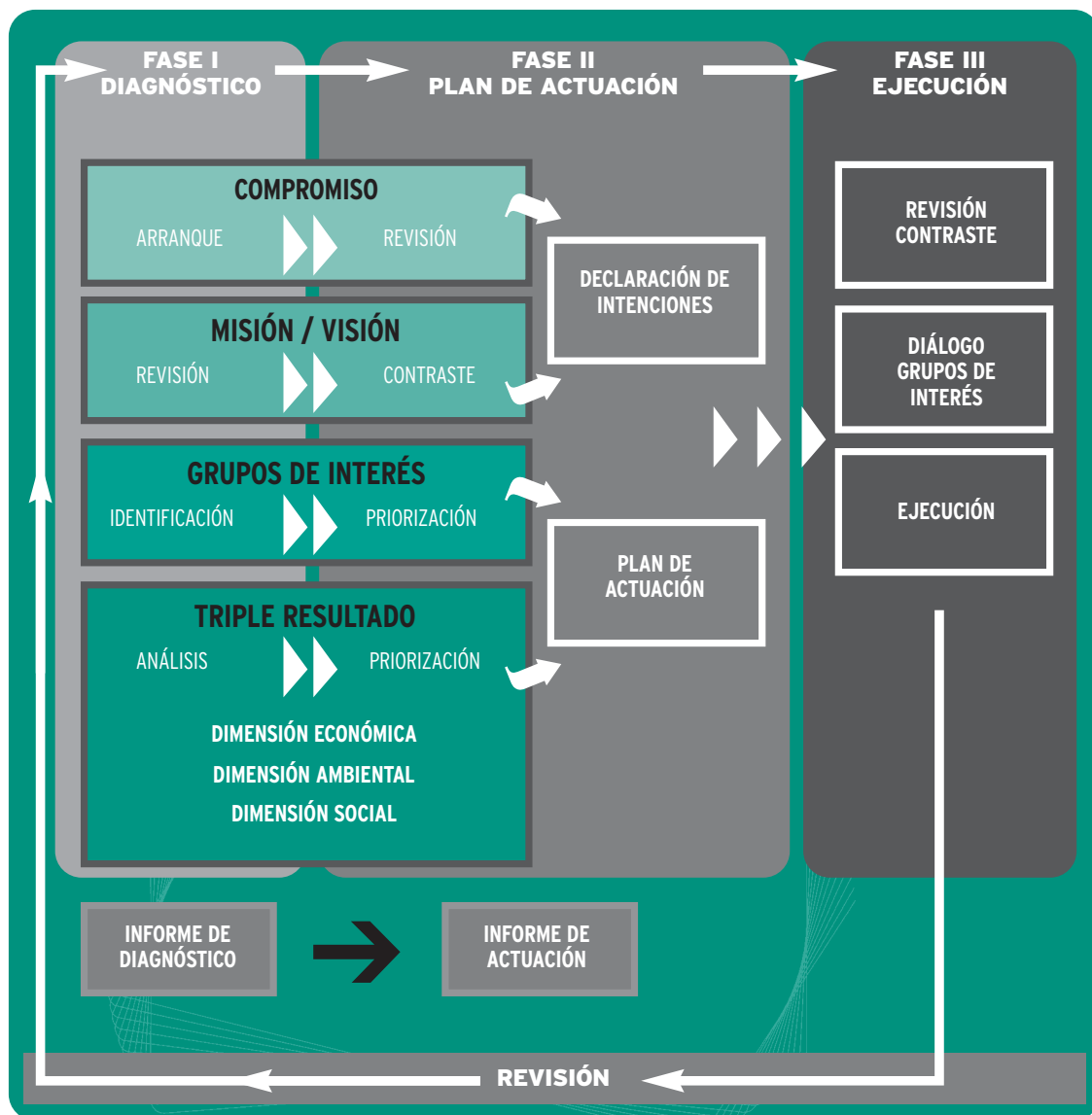
La metodología **InnovaRSE** ha sido elaborada por un amplio equipo de profesionales para atender específicamente las metas del proyecto 'Ecoinnovación y Responsabilidad Social Empresarial en las PYMEs navarras. EcoinnovaRSE'. Para poder lograr los objetivos previstos, se han **conjugado los esfuerzos y visiones de expertos en Responsabilidad Social Empresarial y de profesionales de las PYMEs navarras**. La idea clave: generar un instrumento de trabajo útil, sencillo y eficaz. En este contexto, se han revisado minuciosamente otras metodologías existentes tratando de aportar nuevos enfoques desde lo ya construido y, en especial, se han procurado ajustar las herramientas disponibles a la realidad de la pequeña empresa, teniendo en cuenta tanto sus ritmos y recursos disponibles como los beneficios que la RSE puede aportar a una PYME.

La metodología InnovaRSE quiere ser una **herramienta de referencia para iniciar la incorporación sistemática de la RSE en la pequeña y mediana empresa**, dentro de un proceso de mejora continua que apoye cada particular estrategia de gestión y ayude en lo posible a mejorar la competitividad y el posicionamiento de la empresa en su entorno social y económico.

La metodología que nos ocupa, como ya tuvimos ocasión de ver en la Guía de Diagnósticos de RSE, se despliega a partir de una definición de partida: la de que no existe un modelo ideal y homogéneo de empresa socialmente responsable a la que debemos aspirar, ya que somos perfectamente conscientes de que la realidad de cada empresa está definida por variables y contextos muy diferentes y que lo que es útil en un caso puede no serlo en otro. Así, la metodología InnovaRSE entiende la Responsabilidad Social Empresarial como un proceso de reflexión y mejora continua, totalmente adaptable a cada situación específica, un proceso que ayude a las empresas a incorporar aspectos de RSE tanto en su estrategia a medio y largo plazo como en su operativa diaria a corto plazo.

Y no debemos olvidar un aspecto esencial: la metodología InnovaRSE se ha concebido procurando que su adopción no suponga una carga más para las empresas implicadas, sino **un instrumento real de apoyo y acompañamiento, una verdadera ayuda para la planificación y la gestión**.

Como podemos apreciar con detalle en el cuadro, la metodología se desarrolla en **3 fases: diagnóstico, plan de actuación y ejecución**. Tres fases a lo largo de las cuales la empresa reflexiona y trabaja con un enfoque RSE y en estrecha interrelación con los grupos de interés sobre las dimensiones económica, social y económica de su política y gestión. Obviamente, la fase de trabajo que nos va a ocupar en esta Guía es la segunda, en la que desarrollaremos pormenorizadamente los procesos e instrumentos relativos al Plan de Actuación.



Las dos primeras fases comparten algunos aspectos esenciales y, consecuentemente, centran su atención en el análisis y posterior revisión del compromiso, la misión/visión, los grupos de interés y el triple resultado. Pero mientras que en el Diagnóstico nos ocupábamos de estudiar cómo era la situación de partida en la empresa, **en esta segunda fase el énfasis está puesto en la revisión y la mejora**, con el objeto de ir aproximando los parámetros de planificación y actuación de la empresa al enfoque y coordenadas que nos ofrece la RSE. Como veremos, la tercera fase del proceso se centra en la implantación de lo elaborado en las etapas anteriores y, por tanto, aborda directamente la ejecución de medidas concretas para mejorar la RSE de la empresa.

## →El compromiso: la necesaria implicación de la dirección

Antes de continuar el trabajo iniciado en el diagnóstico, es importante que la dirección y/o la propiedad de la empresa revisen y reafirmen su compromiso con la mejora que supone sistematizar la implantación de la RSE. Como vimos en la Guía anterior, explicitar el compromiso de la dirección en este proceso es fundamental tanto para asegurar que los pasos que se van dando sean sólidos como para revalidar los criterios de transparencia y diálogo que conlleva la RSE.

## →La misión y la visión: el enfoque estratégico de la RSE

A estas alturas del proceso ya debemos tenerlo claro: es importante reflexionar y definir con claridad nuestra misión como empresa para poder integrar la RSE en la planificación y la gestión. Y ello implica, en este caso, realizar una revisión bien informada y madurada del por qué y para qué existe la empresa, incorporando al mismo tiempo un análisis de sus fuentes de ventaja competitiva.

Reflexionar una vez más sobre la misión y visión de la empresa -y revisar las descripciones previamente alcanzadas- nos permitirá avanzar un paso más en la definición de su estrategia, un ingrediente fundamental para entender cómo la RSE puede contribuir eficazmente a la mejora.

## →Los grupos de interés: la interacción de la empresa con su entorno

Como sabemos, el papel que los grupos de interés desempeñan en la implantación de un proceso de RSE es realmente relevante. Y entre ellos, es indudable el papel que juegan tanto los/as propios accionistas e inversores como los trabajadores/as, los clientes y los proveedores.

Pero es igualmente importante no perder de vista la importancia que pueden llegar a tener, en una perspectiva más amplia, otros grupos y colectivos como los sindicatos, los competidores, las administraciones públicas y órganos reguladores, los medios de comunicación o las organizaciones no gubernamentales.


Como ya hemos avanzado, esta metodología ha sido elaborada gracias al análisis detallado de otras herramientas desarrolladas tanto fuera de España como a nivel estatal, autonómico y local<sup>1</sup>. Gracias a este análisis hemos podido detectar las fortalezas y debilidades de cada una de las metodologías disponibles y desarrollar un instrumento específico para nuestro ámbito de actuación que, además, tuviera en cuenta tanto las especificidades del contexto como los apoyos existentes y la experiencia previa de la que se parte aquí. Cada una de estas herramientas centra su interés en diferentes componentes, como las expectativas de los grupos de interés -para lo cual se establecen diferentes herramientas de diálogo con ellos-; la rendición de cuentas a través, por ejemplo, de memorias de sostenibilidad -como en el caso de GRI-G3 o la memoria CAN-; la puesta en marcha de normas y herramientas de mejora continua -como en el caso de SA 8000- o la cultura empresarial, que se trabaja fundamentalmente mediante códigos de conducta o códigos éticos -Global Compact y otros-.

Estos componentes específicos han sido recogidos en nuestro caso de forma coherente y organizada, incorporando también algunos elementos diferenciales. En síntesis, hemos generado un modelo que procura no limitarse tan solo a una de las magnitudes de la gestión de la RSE (grupos de interés, cultura, estrategia, operativa, transparencia o rendición de cuentas), sino ofrecer más bien **un sistema integrado que pueda ser implantado en el día a día de la empresa**. Además, hemos decidido desarrollar un **enfoque vinculado al Modelo EFQM**, aunque con una apuesta más firme por la sostenibilidad como componente fundamental.

Aunque la metodología InnovarSE se diseñó para implantarse en las empresas con el apoyo de un consultor externo, en estas Guías hemos tratado de reforzarla y complementarla con las aclaraciones necesarias para que una empresa pueda aplicarla con sus propios medios. Como vimos en la Guía de Diagnósticos, ello puede ayudar a que el trabajo se interiorice mejor en la empresa, se aprovechen recursos internos y se acumule el conocimiento para el futuro de una manera más sistemática. Puede ser, también, una oportunidad para desarrollar a alguna persona con potencial.

1. Xertatu:Adi, IZAITE y Foro Bizkaia en Euskadi; RSE.Coop y RSCat en Catalunya; FEVECTA en Levante; la Norma SGE 21 de Fonética, la Guía para PYMES del Observatorio de la RSC y del Club de Excelencia en la Sostenibilidad a nivel estatal; BECO, ISO26000 (en preparación), EFQM-Framework on CSR, CSR Campaign-CE, People and Profit del Gobierno Danés y la guía FOMIN para PYMES del Banco Interamericano de Desarrollo (en preparación) -entre otras- a nivel internacional.





En el caso de esta guía de Planes de Actuación, el trabajo propuesto será perfectamente viable si se llevó a cabo con éxito el Diagnóstico de RSE. Obviamente, es muy recomendable que esta segunda fase sea desarrollada por las mismas personas que abordaron el Diagnóstico, ya que todo el conocimiento adquirido durante la primera fase será de enorme valor para la elaboración del Plan de actuación.

## EL DIAGNÓSTICO DE RSE: UN PEQUEÑO RECORDATORIO

El Diagnóstico de RSE supuso la primera fase de la metodología InnovaRSE y conformaba una herramienta metodológica que nos permitió, en primer lugar, **obtener una foto fija de la empresa en materia de RSE** y, posteriormente, plasmarla en un documento útil -el Informe de Diagnóstico- para comunicar tanto interna como externamente el estado de la empresa en el ámbito de la responsabilidad social.

En síntesis, esta fase de la metodología nos ofreció una primera base sólida y coherente para comenzar el camino hacia la incorporación sistemática de la RSE en la gestión de nuestra PYME. Una vez completado el diagnóstico, la empresa ya se sentirá dispuesta a elaborar su Plan de Actuación en materia de RSE, para lo cual va a contar con el apoyo de esta segunda Guía.

La realización del diagnóstico, una vez finalizado, debe haber hecho posible:

- Construir una visión clara y comprensible de la **situación de partida de la empresa** con respecto a la RSE.
- Observar dónde radican las **principales fortalezas y debilidades de la empresa** en materia de Responsabilidad Social Empresarial.
- Detectar las **posibles necesidades de formación específica** de los integrantes de la empresa en las áreas clave de responsabilidad social.
- Conocer qué **buenas prácticas en materia de RSE** forman parte, ya en la situación de partida, de la estrategia, la planificación o la gestión de la empresa.
- **Detectar áreas de mejora** para poder diseñar ahora un Plan de Actuación que responda a las necesidades prioritarias.

## ¿QUÉ PERSIGUE ESTA SEGUNDA GUÍA?

Esta **Guía para implantar Planes de Actuación de RSE en las PYMEs navarras** es un manual de trabajo operativo para elaborar un Plan de Actuación en materia de Responsabilidad Social Empresarial y, por tanto, da continuidad lógica al esfuerzo realizado durante el Diagnóstico.

Los métodos y propuestas de trabajo que aquí se realizan siguen las mismas pautas definidas para el Diagnóstico. Así, hemos procurado que esta segunda Guía sea al menos tan útil, comprensible y sencilla como la anterior, de forma que el tiempo invertido en trabajar con esta herramienta sea un tiempo igualmente provechoso para la empresa.

Contar con un Plan de Actuación RSE independiente y separado de la gestión general de la empresa presenta numerosas ventajas desde el punto de vista del control de la gestión: un proyecto novedoso y visible, bien identificado dentro de la organización, con personas dedicadas a su cumplimiento; quizás un departamento de RSE, con dedicación plena a desplegar el Plan de Actuación RSE,...

Pero en un entorno de PYME no siempre se cuenta con los recursos suficientes ni con la exclusividad de dedicación de personas al cumplimiento de un Plan como éste. En estos casos, lo ideal es integrar este Plan de Actuación RSE como un ámbito de trabajo más dentro de las acciones programadas por la organización, aprovechando de esta forma los recursos ya existentes e integrando a la RSE en la gestión cotidiana de la empresa. Y este enfoque es precisamente el que se persigue en nuestra propuesta.

Así, lo que ofrecemos aquí es un instrumento sencillo y adaptable que pueda utilizarse como **herramienta eficaz para la mejora de la empresa en materia de responsabilidad social**. El enfoque y las propuestas de trabajo que aquí se hacen son asequibles y accesibles y, sobre todo, pueden emplearse en contextos muy diferentes, tanto en lo referente al tamaño de la empresa como al sector en que desarrolle sus actividades y, no menos importante, a su experiencia -o la ausencia de ella- en materia de RSE.

Estamos convencidos de que esta Guía puede ser un apoyo inestimable para la integración de la responsabilidad social como un eje más de la gestión empresarial y contribuir a posicionar mucho mejor a las empresas que asuman el reto tanto en su entorno económico como en el ambiental y social.

## ¿PARA QUIÉN ESTÁ PENSADA ESTA GUÍA?

Esta guía está dirigida a:

- Los **directivos, gerentes o propietarios** de PYMEs que, habiendo llevado a cabo ya la primera fase de la Metodología InnovaRSE, estén decididas a continuar trabajando en materia de Responsabilidad Social Empresarial y a profundizar en el camino hacia una mayor integración y presencia del enfoque RSE en su empresa.
- Los **trabajadores** de dichas PYMEs que hayan sido encargados por la dirección para, una vez finalizado el Diagnóstico, desarrollar el correspondiente Plan de Actuación en materia de RSE.
- Los **consultores** que deseen utilizar la metodología InnovaRSE como instrumento de trabajo en materia de RSE y, consecuentemente, decidan aplicar esta herramienta como guía y modelo para la elaboración de Planes de Actuación en materia de RSE.
- Los técnicos o representantes de **organizaciones empresariales o sindicales** que estén interesadas en apoyar la introducción del enfoque RSE en empresas navarras y, por tanto, quieran conocer mejor la metodología InnovaRSE, su alcance y las propuestas que desde ésta se lanzan para la elaboración de Planes de Actuación.

Al igual que en el caso de la Guía de Diagnósticos, agradeceremos que los usuarios de esta segunda Guía nos hagáis llegar todas aquellas impresiones, dudas, comentarios o sugerencias que puedan surgir en el trabajo con este material para poder mejorar en futuros proyectos. Podéis hacerlo tanto personalmente como por teléfono o por correo electrónico. Nuestros datos son los siguientes:

### **Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA)**

C/ Padre Adoáin, 217 Bajo

31015 Pamplona

Tel. 948 140 818

Fax. 948 123 235

**Correo-e:** empresas@crana.org

## LA ESTRUCTURA DE LA GUÍA

La Guía que tienes en tus manos incluye, además de la introducción que estás leyendo, cuatro capítulos y tres anexos, cuyos contenidos están organizados de la siguiente forma:

- **Capítulo 1.** Plantea las cuestiones que deben abordarse en la empresa con anterioridad a la elaboración del Plan de Actuación: el compromiso de la dirección de la empresa con el proceso, la definición del equipo de trabajo y las necesidades de formación que puedan derivarse del proceso.
- **Capítulo 2.** Desarrolla cada uno de los aspectos del Plan de Actuación: la revisión de la misión y la visión de la empresa, los grupos de interés, la actualización y priorización de las áreas de mejora, la definición de objetivos y acciones de mejora, el control y seguimiento del Plan y la elaboración de una Declaración de Intenciones en materia de RSE para la empresa. Aborda además los aspectos relativos a la comunicación de la política de responsabilidad social.
- **Capítulo 3.** Detalla algunas ideas a tener en cuenta en la ejecución del Plan de Actuación, incluyendo apuntes para revisar y actualizar el proceso una vez éste finalice.
- **Anexo 1.** Recoge el texto íntegro de los tres decálogos RSE de la metodología InnovaRSE: dimensión económica, dimensión social y dimensión ambiental.
- **Anexo 2.** Relaciona los indicadores básicos y complementarios propuestos por la metodología InnovaRSE para las tres dimensiones.
- **Anexo 3.** Referencias web de interés para profundizar en el conocimiento sobre responsabilidad social empresarial.

El capítulo 2 -y, por tanto, el Plan de Actuación- sigue el **esquema que aparece más abajo**. A medida que se avance en el proceso se puede conocer en qué momento nos encontramos porque el apartado correspondiente estará coloreado.



# CAPÍTULO 1: LOS PASOS PREVIOS

Aunque ya le dedicamos un espacio en la Guía de Diagnósticos RSE a este extremo, no está de más recordar aquí unos importantes criterios de partida que comparten todas las actuaciones y líneas de trabajo que conforman el enfoque de responsabilidad social:

- Son acciones **ligadas a la estrategia y el negocio de la empresa**, integradas en sus políticas y formas de trabajo.
- Son **acciones voluntarias**, que van más allá de lo que marca la legislación actual.
- Son acciones que **tienen en cuenta las opiniones y expectativas de los grupos de interés** relacionados con el ámbito de actuación de la empresa.
- Son **acciones de carácter público**, que pueden estar sujetas al escrutinio de terceros para verificarse y comunicarse.

Y, de la misma forma, es importante tener presente también que la adopción de prácticas de RSE ofrece a la empresa la oportunidad de desarrollar ventajas competitivas basadas en:

- la **eficiencia y disminución de costes**, a través de prácticas de gestión empresarial que mejoren la relación con los factores de producción (capital, trabajo, etc.), de prácticas ambientales que aumenten la eficiencia en el uso de los recursos (ecoeficiencia) y/o de prácticas sociales que aumenten la productividad.
- la **diferenciación**, a través de la innovación en productos social y ambientalmente sostenibles y del desarrollo de atributos tangibles (calidad) o intangibles (reputación e imagen) que permiten mejorar la fidelidad de los clientes ya existentes y/o el acceso a nuevos clientes.

En ambos casos, el resultado es una mejora del beneficio empresarial ya sea producido por un aumento de los ingresos derivados de la diferenciación o por una disminución de costes derivada de una mayor productividad.

## 1.1 EQUIPO DE TRABAJO

Antes de comenzar con el proceso es imprescindible **identificar a la persona responsable de la elaboración del Plan de Actuación**, que recibirá el encargo de la dirección para llevarlo a cabo. Sería muy deseable, obviamente, que dicha persona sea la misma que asumió la realización del diagnóstico, ya que dispondría así de una muy valiosa información de partida tanto sobre la metodología InnovaRSE como de la situación de la empresa en materia de responsabilidad social.

Trasladamos aquí algunas **recomendaciones para la selección** de esta persona que apuntábamos en la Guía de Diagnósticos, ya que pueden ser útiles si, por cualquier motivo, la empresa necesita designar a otro de los trabajadores de la empresa para desarrollar la segunda parte del trabajo -la elaboración del Plan de Actuación-.



- **Debe tener acceso directo a la dirección o gerencia.** Con toda probabilidad, durante el proceso de recopilación de datos y entrevistas, se necesite alguna ayuda para avanzar o aclarar dudas, por lo que su enlace con la dirección es importante.
- **Debe contar con credibilidad interna.** Y por tanto, que se relacione con fluidez con las personas de la empresa, de tal forma que éstas perciban en él o ella un interés de la empresa por que el tema avance.
- Sería deseable que tuviera cierta **familiaridad con cuestiones vinculadas a la calidad o a sistemas de gestión**, lo que puede ayudarle a entender mejor la metodología y facilitar su aplicación práctica.
- Es importante que **el tema le parezca interesante y motivador**. Esto puede marcar la diferencia.
- **Debe disponer de tiempo suficiente para abordar esta tarea.** En caso contrario, el proceso no llegará a buen puerto. Estimamos que la elaboración del Plan de Actuación puede requerir unas 50 horas de trabajo interno, aunque es una estimación que lógicamente puede variar en función de la dimensión de la empresa y otros factores.

Como recomendaciones generales previas para la labor a realizar durante la redacción del Plan de Actuación, destacamos la importancia de **revisar con detenimiento el Informe de Diagnóstico**, familiarizándose así con la metodología propuesta, con los decálogos económico, ambiental y social y con la situación de partida de la empresa, muy especialmente en lo relativo a las Buenas Prácticas y a las Áreas de Mejora.

## 1.2 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE ACTUACIÓN

Antes de comenzar la elaboración del Plan de Actuación, es importante que la dirección y/o la propiedad de la empresa **actualicen el compromiso** que supone avanzar en el enfoque RSE y continuar con el proceso iniciado en el Diagnóstico.

Volver a explicitar el compromiso de la dirección es fundamental tanto para garantizar que los próximos pasos sean sólidos como para reforzar los principios de transparencia y diálogo que conlleva la RSE.

Al igual que hicimos durante el diagnóstico, la gerencia **firmará un comunicado para anunciar el compromiso de la empresa de realizar un Plan de Actuación en materia de RSE**, poner todos los recursos necesarios para ello y renovar su compromiso con los principios y criterios esenciales de la RSE.

Dicho documento -del cual presentamos a continuación una propuesta de texto- tendrá además el objetivo de transmitir a todos los niveles de la organización el mandato explícito de colaborar con este segundo proceso para legitimar y motivar la adopción de prácticas a favor de la sostenibilidad económica, ambiental y social.

El compromiso puede difundirse -mediante los mecanismos habituales- a todos los trabajadores de la empresa y deberá además comunicarse -de la forma que se estime más oportuna- al resto de grupos de interés relacionados con la empresa.

## MODELO DE DOCUMENTO DE COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

D./Dña. (nombre, apellidos y cargo del director o gerente), como representante de la empresa (nombre de la empresa), suscribe el presente documento que renueva el compromiso asumido por la empresa para avanzar en el desarrollo e integración de la Responsabilidad Social de la Empresa como un camino de mejora en sostenibilidad, utilizando la metodología **InnovaRSE**.

Para ello, la empresa se compromete a:

1. Continuar aplicando la metodología **InnovaRSE** para la realización de un **Plan de Actuación de RSE**, utilizando para ello la Guía elaborada por la Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra para la aplicación de dicha metodología.
2. Confirmar<sup>2</sup> como **persona responsable del proceso** de implantación de **InnovaRSE**, con disponibilidad de tiempo y recursos suficientes para liderar la elaboración del Plan de Actuación dentro de la empresa, a (nombre, apellidos y cargo).....
3. **Comunicar los resultados** del proceso de elaboración del Plan de Actuación a todas las personas de la organización.
4. Utilizar efectivamente el Plan de Actuación como **instrumento clave de mejora de la empresa** en materia de RSE y actuar consecuentemente conforme a lo expuesto en dicho Plan de Actuación.

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Fdo:

Director/Gerente: .....

Sello de la empresa

## 1.3 FORMACIÓN

La formación de los trabajadores en materia de RSE fue un aspecto importante en la fase de diagnóstico, ya que la plantilla de la empresa debía conocer las claves fundamentales que configuran la responsabilidad social empresarial y el proceso que se iniciaba en la entidad con el objeto de prestar su colaboración para conocer con mayor exactitud la situación de partida.


En este momento, en el que se va a iniciar la elaboración del Plan de Actuación, es importante igualmente que **los trabajadores continúen informados de los pasos que se van a dar y mantengan su apoyo al proceso** en la medida que lo requiera cada uno de los aspectos a tratar. En este sentido, la formación que se imparta deberá estar ligada a dos aspectos fundamentales:

- Los resultados del **informe de diagnóstico**, especialmente en lo relativo a las buenas prácticas y a las áreas de mejora.
- Las características fundamentales del **Plan de Actuación**: en qué consiste, cuáles son los objetivos que se persiguen y cómo se va a abordar su elaboración en el marco de la empresa.

La importancia que se le dé al primero de estos dos puntos dependerá de la profundidad y extensión con que se hayan comunicado, en su momento, las conclusiones del diagnóstico. Así, en el caso de que el esfuerzo realizado con anterioridad ya haya sido suficiente, este aspecto requerirá menos empeño ahora, y viceversa.

En cuanto a los destinatarios de la formación, recordamos lo que ya comentábamos en la Guía de Diagnóstico: lo idóneo es que todo el personal de la empresa reciba una formación básica sobre las claves del proceso y su alcance. Y especialmente importante es que partici-

<sup>2</sup>. Designar, en el caso de que no coincida con la persona encargada del diagnóstico.



pen en dicha formación los trabajadores cuya participación en el Plan de Actuación vaya a ser más relevante o significativa.

Como **esquema o guión de trabajo básico** para enfocar esta formación, puede adoptarse una propuesta como la siguiente:

- Breve introducción al por qué de la formación y el contexto en que se enmarca.
- Exposición sintética, a modo de recordatorio, sobre la responsabilidad social y su importancia para las empresas.
- Explicación de las tres fases de la metodología InnovaRSE y aclaración del momento en que se encuentra la empresa en el momento de la sesión.
- Presentación de las principales conclusiones del diagnóstico, con especial atención a la identificación de las buenas prácticas y las áreas de mejora.
- Breves apuntes sobre la elaboración del Plan de Actuación y la metodología que se utilizará en la empresa para abordar esta tarea.
- La sesión podrá finalizar dedicando un periodo de tiempo para exponer comentarios, dudas, sugerencias, etc.

# CAPÍTULO 2: EL PLAN DE ACTUACIÓN

## 2.1 MISIÓN Y VISIÓN

La definición de la misión y la visión de la empresa era una de las primeras cuestiones a definir en la fase de diagnóstico RSE. Y su revisión también es una cuestión relevante en la definición del Plan de Actuación.

El objetivo de esta etapa del proceso es reflexionar sobre la misión y visión que se plantearon en su momento y analizar si éstas son coherentes con los resultados del diagnóstico, en especial en lo referente a las buenas prácticas y, en diferente medida, a la identificación de áreas prioritarias de mejora.

Como decíamos en su momento, la **misión** de una organización debe expresar de manera clara y sintética **la razón de ser de la entidad, los valores que la sustentan y sus aspectos diferenciales**. Así, un buen ejercicio de coherencia interna entre lo que se dice y lo que se hace en la empresa nos debe ser permitir verificar el alineamiento entre las evidencias de buenas prácticas detectadas y las ideas a las que hacemos referencia en la misión de la empresa.

Para procurar contrastar eficazmente dicho alineamiento elaboraremos una **tabla de doble entrada**. En columnas ubicaremos las ideas principales recogidas en nuestra misión como empresa y en filas detallaremos, de forma sintética, las principales buenas prácticas de RSE detectadas en el informe de diagnóstico. De esta forma podremos, en las celdas de la matriz, ir chequeando las correspondencias entre lo que decimos que vamos a hacer de forma preferente (columnas) y lo que realmente hacemos bien (filas). Podremos identificar así aquellos aspectos de nuestra misión que no se reflejan en nuestras buenas prácticas y, de la misma forma, las buenas prácticas de nuestra empresa que, sin embargo, no están recogidas en la misión.

Un sencillo ejemplo de utilización de este tipo de herramienta de reflexión podría ser el que mostramos en el cuadro de siguiente<sup>3</sup>. Como vemos, hay un aspecto en el que la misión y las buenas prácticas concuerdan plenamente -el de la atención al cliente y su consecuente satisfacción-, mientras que en los otros dos aspectos no existe una relación plena y directa. Así, mientras que nuestra misión hace referencia a la producción sostenible, no encontramos entre las buenas prácticas ninguna que aborde esta cuestión. Y en cuanto al compromiso con el entorno, podemos decir que lo cumplimos de forma parcial, en lo referente a la igualdad de oportunidades y a las retribuciones de nuestros trabajadores, si bien el concepto recogido en la misión es tan amplio que podría tener reflejo en muchos aspectos tanto de la dimensión económica, como de la social y la ambiental, por lo que podemos afirmar que, o bien solo lo cumplimos parcialmente, o debemos redactarlo de nuevo para que se ajuste mejor a la verdadera filosofía y principios de nuestra empresa.



3. Al final de este mismo apartado se recoge una tabla vacía para que pueda utilizarse por parte de la empresa como herramienta para realizar este ejercicio de reflexión.



TABLA 1

Ideas clave recogidas en la misión de la empresa				
	Producción sostenible	Atención al cliente	Compromiso con el entorno	...
Buenas prácticas detectadas	Satisfacción del cliente			
	Igualdad de género			
	Política de retribuciones			
	...			

Así, esta sencilla matriz puede ser una **útil herramienta de trabajo para repensar** y reformular nuestra misión como empresa, ya que nos aporta información valiosa sobre la relación entre ésta y nuestras buenas prácticas. Pero ello no quiere decir que la misión se tenga que corresponder exactamente y fielmente con las buenas prácticas, por ejemplo recogiendo necesariamente todas ellas y solo incluyendo éstas, ni mucho menos.

La **decisión definitiva deberá ser más global y reflexiva** y deberá tener en cuenta tanto los objetivos y alcance del informe de diagnóstico, que al fin y al cabo no es sino una foto fija de la situación de la empresa en materia de RSE en un momento dado, como otros posibles elementos y factores relevantes a tener en cuenta, como son la naturaleza de la empresa y su posicionamiento relativo tanto en el sector como en el territorio en el que desarrolla su actividad.

Como resultado de este ejercicio de reflexión estaremos en condiciones, en caso necesario, de proponer a la dirección y a la propiedad de la empresa una **reformulación de la misión de la empresa**, una nueva redacción que se ajuste mejor a la realidad de la entidad y a su posicionamiento en el momento actual. Y, sobre todo, una reformulación que permita evidenciar y explicitar los puntos fuertes de la empresa en materia de responsabilidad social.

En el caso de la **visión**, como vimos en la Guía de Diagnósticos, ésta debe expresar -de forma también breve y sencilla- **el futuro en el que la organización desea situarse y cómo quiere la organización ser percibida por su entorno**. La visión es, por tanto, una imagen del futuro que perseguimos crear con nuestro esfuerzo y, por tanto, debería mostrar cierta concordancia con lo que definimos como áreas de mejora en el informe de diagnóstico y, muy especialmente, con la identificación de áreas prioritarias de mejora que hemos realizado a lo largo del Plan de Actuación.

Así, para realizar una primera aproximación a lo que será la priorización de áreas de mejora, podemos realizar un ejercicio de reflexión similar al empleado en el caso anterior, sustituyendo en este caso las ideas recogidas en la misión por las plasmadas en la visión y las buenas prácticas del diagnóstico por las áreas de mejora definidas en el Plan de Actuación:

TABLA 2

Ideas clave recogidas en la visión de la empresa				
	Referente en calidad	Transparencia	Innovación	...
Áreas de mejora reflejadas en el diagnóstico	Buen gobierno			
	Prevención de Riesgos Laborales			
	Contratación de colectivos desfavorecidos			
	Gestión de residuos			
	Control de consumos			
	....			

Así, este segundo cuadro nos está ofreciendo **información relevante sobre varios aspectos clave**: en primer lugar, la concordancia entre la visión de la empresa y las áreas de mejora detectadas (¿hay coincidencia entre la información recogida en filas y columnas?); en segundo lugar, sobre cuáles de las áreas de mejora identificadas pueden ser prioritarias si deseamos atender a lo explicitado en la visión. Además, y en último término, nos está ofreciendo datos de interés para, en su caso, poder reformular nuestra visión de forma que incluya algunas de las áreas de mejora en las que vamos a procurar realizar un esfuerzo mayor.

De esta forma, y de acuerdo con el ejercicio de reflexión propuesto, podremos obtener un **triple escenario de resultados**:

- Una valiosa fuente de reflexión para priorizar posteriormente las áreas de mejora.
- Ideas útiles para acometer las necesarias mejoras (por ejemplo, innovación en la gestión de residuos o transparencia como estrategia clave del buen gobierno).
- En su caso, la reformulación de la visión de la empresa.

Es quizá importante recordar de nuevo que la visión debe responder a preguntas como dónde quiere llegar la empresa, cómo quiere verse, cómo quiere que le vean los demás o cuándo quiere llegar. Se correspondería así con el estado ideal de la empresa y ello implica que su despliegue se debe realizar en forma de objetivos estratégicos y su implantación debe llegar hasta la gestión diaria.

A continuación reservamos el espacio necesario para poder realizar los ejercicios de reflexión propuestos en lo referente a la misión y a la visión de la empresa:

## LA MISIÓN

La misión de la empresa (tal y como fue recogida en el informe de diagnóstico):

TABLA 3

Ideas clave recogidas en la misión de la empresa

Buenas prácticas detectadas durante el diagnóstico				
	....			

Reflexiones clave que surgen a partir de la matriz

Propuesta para reformular la misión de la empresa

LA VISIÓN

La visión de la empresa (tal y como fue recogida en el informe de diagnóstico):

TABLA 4

Ideas clave recogidas en la visión de la empresa

Áreas de mejora detectadas durante el diagnóstico

....				

Reflexiones clave que surgen a partir de la matriz (en lo referente a la identificación de áreas de mejora o a las vías para realizar dichas mejoras)

Propuesta para reformular la visión de la empresa

## 2.2 GRUPOS DE INTERÉS

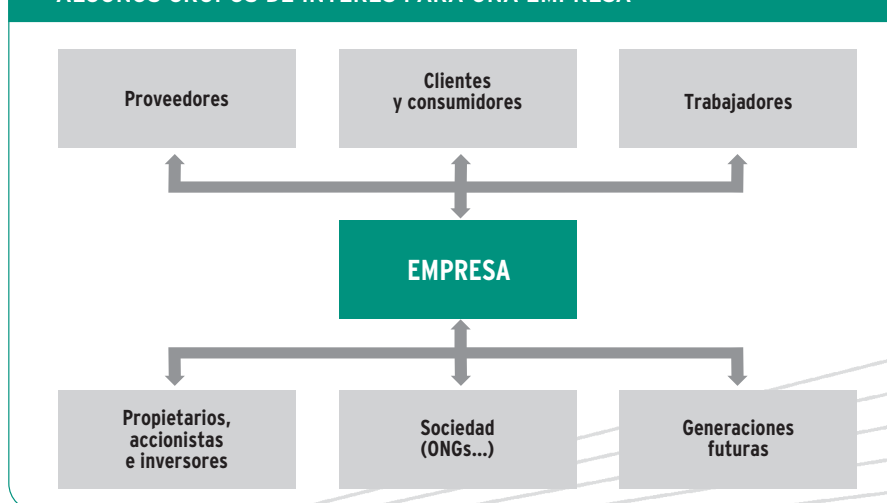


Como vimos en la Guía de Diagnóstico, una empresa es más que una entidad que produce y comercializa bienes o servicios: es una organización que interactúa de diversas formas con diferentes grupos sociales que, consecuentemente, son partes interesadas en el funcionamiento de la empresa y en su desarrollo. A dichos grupos se los denomina habitualmente como **stakeholders, partes interesadas o grupos de interés**.

Como ya sabemos, entre los grupos de interés que destacan por su relevancia en el ámbito empresarial están:

- Los **trabajadores**, interesados en la continuidad y viabilidad de la empresa, en el adecuado desempeño de su trabajo y en las condiciones laborales bajo las que dicho trabajo se desarrolla.
- Los **accionistas o inversores**, interesados en la viabilidad de la empresa, en la rentabilidad empresarial, en los beneficios a obtener y en la valoración de sus títulos.
- Los **proveedores**, interesados en las condiciones de compra de los insumos o servicios prestados a la empresa.
- Los **clientes y consumidores**, interesados en la calidad, el precio y la información disponible sobre los productos o servicios que la empresa les ofrece.
- Los **colectivos (ONGs, comunidad)** del lugar donde se emplaza la empresa, interesados en la forma en que ésta influye e interactúa en su barrio, pueblo o región, en la triple dimensión económica, ambiental y social.
- Las **generaciones futuras**, que se verán afectadas por la influencia de la empresa en las condiciones ambientales del entorno.

### ALGUNOS GRUPOS DE INTERÉS PARA UNA EMPRESA



En la fase de diagnóstico tuvimos ocasión de reflexionar sobre el papel que estos grupos de interés jugaban en la empresa, detallando los resultados de dicha reflexión en una tabla como la que aparece a continuación, que deberemos rescatar del Informe de Diagnóstico, revisar y completar para poder avanzar un paso más en la elaboración del Plan de Actuación.

Es interesante tener en cuenta en la revisión de los grupos de interés que su significación o relevancia puede girar en torno a diferentes factores:

- **Responsabilidad:** personas o grupos con los que se tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Influencia:** personas y grupos que tienen o tendrán posibilidad de influir en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea mediante el impulso o actuando como obstáculos. Dicha influencia puede ser de carácter formal o informal.
- **Cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- **Dependencia:** se trata de las personas y grupos que más dependen de su organización, como los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
- **Representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

TABLA 5

Grupos de interés	¿Qué impactos tiene mi actividad en este grupo?	Aspectos relevantes a tener en cuenta
Propietarios		
Accionistas e inversores		
Miembros del Consejo de Administración		
Trabajadores		
Sindicatos		
Proveedores		
Clientes		
Consumidores		
Competidores		
Administración local		
Administración autonómica		
ONGs		
Comunidad		
Medios de comunicación		
Generaciones futuras		
Otros específicos de mi empresa:		



Así pues, y como ya tenemos identificados nuestros principales grupos de interés y los aspectos más relevantes que los relacionan con nuestra organización, deberemos acometer ahora una **sistematización de dichos grupos de interés**. Ello nos va a permitir disponer de una información más organizada tanto sobre la influencia que ejercen como sobre el grado en que se ven afectados por las actividades de la empresa en lo relativo a las tres dimensiones de la RSE: económica, ambiental y social.

4. Si se ve necesario, pueden utilizarse otras escalas más complejas para añadir matices o definición a este ejercicio de reflexión. Por ejemplo, escalas de «1 a 3», «1 a 5» o «1 a 10», donde 1 será siempre la influencia o afectación más baja.

Con el objeto de concretar este ejercicio de reflexión en un método sencillo y visual, comenzaremos volcando la información en dos tablas de doble entrada, en las que **recogeremos respectivamente la forma en que cada uno de los grupos de interés influye en las actividades de la empresa y el grado en que éstos se ven afectados por ésta**. Complimentaremos cada una de las celdas de la matriz con **un «1» si la influencia o la afectación son elevadas y con un «0» si no lo son**<sup>4</sup>.

## Influencia

TABLA 6

¿Qué influencia ejerce cada uno de los grupos de interés de la empresa?				
Grupos de interés	Dimensión económica	Dimensión ambiental	Dimensión social	Suma resultados tres dimensiones
Propietarios				
Accionistas e inversores				
Miembros del Consejo de Administración				
Trabajadores				
Sindicatos				
Proveedores				
Clientes				
Consumidores				
Competidores				
Administración local				
Administración autonómica				
ONGs				
Comunidad				
Medios de comunicación				
Generaciones futuras				
Otros específicos de mi empresa				

## Afección

¿Cómo afecta la actividad de su empresa a cada grupo de interés?

TABLA 7

Grupos de interés	Dimensión económica	Dimensión ambiental	Dimensión social	Suma resultados tres dimensiones
Propietarios				
Accionistas e inversores				
Miembros del Consejo de Administración				
Trabajadores				
Sindicatos				
Proveedores				
Clientes				
Consumidores				
Competidores				
Administración local				
Administración autonómica				
ONGs				
Comunidad				
Medios de comunicación				
Generaciones futuras				
Otros específicos de mi empresa				

Con el objeto de obtener el máximo rendimiento de estos datos, los trasladaremos a continuación a estas tablas de síntesis para cada una de las tres dimensiones:

## Dimensión Económica

¿En qué medida influye o se ve afectado este grupo de interés?

TABLA 8

Grupos de interés	Influencia	Afección	Resultado para la dimensión económica <sup>5</sup>
Propietarios			
Accionistas e inversores			
Miembros del Consejo de Administración			
Trabajadores			
Sindicatos			
Proveedores			
Clientes			
Consumidores			
Competidores			
Administración local			
Administración autonómica			
ONGs			
Comunidad			
Medios de comunicación			
Generaciones futuras			
Otros específicos de mi empresa			

5. Este resultado se obtendrá sumando los valores resultantes para cada una de las dos columnas anteriores: influencia y afección.



## Dimensión Ambiental

TABLA 9

¿En qué medida influye o se ve afectado este grupo de interés?			
Grupos de interés	Influencia	Afección	Resultado para la dimensión ambiental <sup>6</sup>
Propietarios			
Accionistas e inversores			
Miembros del Consejo de Administración			
Trabajadores			
Sindicatos			
Proveedores			
Clientes			
Consumidores			
Competidores			
Administración local			
Administración autonómica			
ONGs			
Comunidad			
Medios de comunicación			
Generaciones futuras			
Otros específicos de mi empresa			

6. Este resultado se obtendrá sumando los valores resultantes para cada una de las dos columnas anteriores: influencia y afección.

## Dimensión Social

TABLA 10

¿En qué medida influye o se ve afectado este grupo de interés?			
Grupos de interés	Influencia	Afección	Resultado para la dimensión social <sup>7</sup>
Propietarios			
Accionistas e inversores			
Miembros del Consejo de Administración			
Trabajadores			
Sindicatos			
Proveedores			
Clientes			
Consumidores			
Competidores			
Administración local			
Administración autonómica			
ONGs			
Comunidad			
Medios de comunicación			
Generaciones futuras			
Otros específicos de mi empresa			

7. Este resultado se obtendrá sumando los valores resultantes para cada una de las dos columnas anteriores: influencia y afección.

Y, por último, volcaremos los datos de forma más sintética en esta tabla global:

Recopilación de datos: Influencia + Afección							
¿En qué medida influye o se ve afectado este grupo de interés?							
Grupos de interés	Influencia			Afección			I + A
	DE	DA	DS	DE	DA	DS	
Propietarios							
Accionistas e inversores							
Miembros del Consejo de Administración							
Trabajadores							
Sindicatos							
Proveedores							
Clientes							
Consumidores							
Competidores							
Administración local							
Administración autonómica							
ONGs							
Comunidad							
Medios de comunicación							
Generaciones futuras							
Otros específicos de mi empresa							

Es evidente que la información que nos aportan estas tablas va a ser valiosa en la toma de decisiones, puesto que de un simple vistazo podremos saber **qué grupos de interés son los más influyentes en la organización y los más afectados por nuestra empresa**. Además, tendremos esta información disponible no solo a nivel global sino para cada una de las tres dimensiones de la responsabilidad social.

Esta tabla nos será útil, además, para disponer de variables relevantes en el momento de priorizar las áreas de mejora, ya que conoceremos la relación de dichas áreas -vinculadas a una dimensión específica- con los grupos de interés más relevantes para la empresa. Así añadiremos un nuevo e importante criterio de trabajo a nuestro Plan de Actuación, que se suma a los obtenidos tras revisar la misión y la visión de la organización.

## 2.3 ÁREAS DE MEJORA

Uno de los últimos objetivos de la fase de diagnóstico fue la identificación de aquellos aspectos de la política o la gestión que iban a requerir mayor atención en el Plan de Actuación: las áreas de mejora. Como apuntábamos en la Guía de Diagnósticos, las áreas de mejora nos señalan los **ámbitos en los que se evidencian debilidades, problemas o carencias** en materia de RSE. Y los detectábamos siguiendo un doble baremo:

- Presentaban una valoración en la escala de percepción cualitativa de **3 ó inferior** (en la escala 1-10), y
- Estaban asignadas a la fase **P (Planificación)** dentro del modelo PDCA.



Siguiendo estos criterios detectamos en su momento las áreas de mejora en materia de RSE para cada una de las tres dimensiones, de cuyos datos más relevantes disponemos en cuadros como éstos:

TABLA 12

Dimensión
Título
Descripción
Enunciado del decálogo con el que está relacionada

### IDENTIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA

Así pues, el primer paso a dar será el de recuperar la información obtenida en la fase de diagnóstico con el objeto de revisarla y trabajar sobre ella. Para ello, realizaremos un primer cuadro de síntesis para cada una de las dimensiones -siguiendo el modelo que proponemos a continuación-, en el que aparezcan descritas brevemente las áreas de mejora identificadas como tales en el diagnóstico.

Una vez realizada esta tarea, es importante incorporar a estos listados de partida nuevas áreas de mejora que puedan surgir de otros enfoques relevantes para la empresa, como la reflexión realizada en torno a la visión y la derivada del análisis de los grupos de interés. Con esta nueva mirada deberemos revisar las fichas de diagnóstico para cada uno de los enunciados e identificar nuevas áreas de mejora que puedan ser estratégicas para la empresa, ya sea porque coinciden con las prioridades definidas en la visión o porque su importancia sea significativa para los grupos de interés más relevantes en la empresa.

En términos generales, el número total de áreas de mejora identificadas no debería superar las 21, ya que un número mayor daría lugar a un trabajo posterior más complejo, si bien este aspecto concreto dependerá de cada empresa y sus circunstancias particulares. Sin que las áreas de mejora tengan por qué distribuirse equitativamente entre las tres dimensiones, ello supondría un promedio aproximado de 7 áreas de mejora por cada dimensión.

La información obtenida en este primer paso podrá recogerse de forma sintética en los siguientes cuadros, en los que hemos incorporado un código que nos facilitará posteriormente la labor de priorización:

Dimensión Económica

TABLA 13

Áreas de mejora detectadas			
Código	Título	Descripción/ Observaciones	Enunciado del decálogo con que se relaciona
AME1			
AME2			
AME3			
AME4			
AME5			
AME6			
AME7			



## Dimensión Ambiental

TABLA 14


Áreas de mejora detectadas			
Código	Título	Descripción/ Observaciones	Enunciado del decálogo con que se relaciona
AMA1			
AMA2			
AMA3			
AMA4			
AMA5			
AMA6			
AMA7			

Dimensión Social

Áreas de mejora detectadas

TABLA 15

Código	Título	Descripción/ Observaciones	Enunciado del decálogo con que se relaciona
AMS1			
AMS2			
AMS3			
AMS4			
AMS5			
AMS6			
AMS7			



Es importante señalar que tanto la identificación como la priorización de áreas de mejora son **procesos que deberían realizarse en equipo y mediante decisiones compartidas** y consensuadas al máximo entre las personas implicadas en el Plan.

## PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA

Una vez identificadas y actualizadas las áreas de mejora, el siguiente paso a dar en la elaboración del Plan de Actuación será su priorización, para lo cual propondremos un doble ejercicio de reflexión.

En primer lugar, someteremos el listado completo de áreas de mejora a cuatro criterios fundamentales de priorización: urgencia, viabilidad, garantía de éxito e importancia.

- **Urgencia (Urg):** deberemos valorar si la resolución o contención del problema o debilidad representados por dicha área debe ser inmediata. O, dicho de otra forma, si el no abordar dicha línea de trabajo podría suponer un problema para la empresa. La valoración cuantitativa será la siguiente: urgencia alta (=5), media (=3) o baja (=1).
- **Viabilidad (Via):** en este caso valoraremos especialmente el aspecto económico, esto es, el coste que –en una primera estimación– podría suponer acometer y poner en marcha las acciones necesarias para subsanar dicha área potencial. En este caso, la valoración cuantitativa sería al revés: un alto coste supondría una viabilidad alta (=5), y así sucesivamente para una viabilidad media (=3) o baja (=1).
- **Garantía de éxito (Gar):** estimaremos aquí el resto de las ideas relevantes que giran en torno a la viabilidad no estrictamente económica (aspectos como la colaboración esperada, el impacto positivo con que se acogerán las acciones resultantes, o las expectativas que pueden generarse para ese tema en particular). En definitiva, una valoración cuantitativa alta (=5) supondría que el éxito esperado es alto, mientras que la valoración descenderá para estimaciones de éxito medias (=3) o bajas (=1).
- **Importancia (Imp):** aunque este último aspecto puede recoger a modo de síntesis lo que ya se ha percibido para cada área potencial, trataremos de estimar aquí la importancia real del área de la que se trate. Aunque estamos hablando de matices y de un alto componente de subjetividad, es importante tratar aquí de separar el concepto de urgencia del de importancia. Una vez realizada esta reflexión, asignaremos a este criterio una valoración alta (=5), media (=3) o baja (=1).

Todos estos datos nos serán útiles para cumplimentar el siguiente cuadro:

TABLA 16

Código	Área de mejora	Urg	Via	Gar	Imp	Total <sup>8</sup>
<b>Dimensión Económica</b>						
AME1						
AME2						
AME3						
AME4						
AME5						
AME6						
AME7						
<b>Dimensión Ambiental</b>						
AMA1						
AMA2						
AMA3						
AMA4						
AMA5						
AMA6						
AMA7						
<b>Dimensión Social</b>						
AMS1						
AMS2						
AMS3						
AMS4						
AMS5						
AMS6						
AMS7						

8. Este resultado se obtendrá sumando los valores resultantes para cada una de las cuatro columnas anteriores: urgencia, viabilidad, garantía de éxito e importancia.



Una vez realizado este ejercicio de priorización de las áreas de mejora, y ordenando éstas en función de la puntuación obtenida, deberíamos seleccionar las áreas de mejora que hayan obtenido una mayor puntuación (entre 8 y 10) sin tener en cuenta, en principio, la dimensión con la que estén relacionadas.

Además, deberemos revisar el resultado de la tabla con el objeto de detectar si hay algún área de mejora que nos parezca relevante por algún motivo y que sin embargo no se encuentre entre las que obtienen una puntuación más alta. En ese caso, puede ser que hayamos cometido algún error durante el proceso, en cuyo caso deberemos revisar el trabajo hecho o, alternativamente, puede ser que un área de mejora que consideremos como muy importante y urgente obtenga unas puntuaciones muy bajas en los apartados de viabilidad y garantía de éxito. Si se da esta última circunstancia, será importante reflexionar si a pesar de las escasas garantías de éxito con que partimos, deseamos mantener dichas áreas de mejora relevantes en nuestro Plan de Actuación.

Para abordar un segundo paso en nuestra propuesta de priorización utilizaremos el trabajo realizado en torno a los grupos de interés, procurando **detectar las áreas de mejora significativas para los grupos de interés** que se han revelado más relevantes para nuestra empresa.

Para realizar esta segunda propuesta de reflexión, nos centraremos en **los tres grupos de interés que identificamos como más relevantes para la empresa** en el apartado 2.2 (que llamaremos aquí GI1, GI2 y GI3) y trataremos de estimar la importancia relativa<sup>9</sup> que para esos grupos tiene cada una de las áreas de mejora con que estamos decididos a trabajar. Realizaremos esa estimación utilizando una escala de 1 a 5, en la que el 1 significará nada importante y el 5 muy importante.

En esta primera tabla asignaremos los grupos de interés más relevantes a sus respectivos códigos (ver apartado 2.2):

TABLA 17

GI1
GI2
GI3

Y una vez identificados los grupos de interés, estimaremos la importancia relativa que cada uno de estos grupos concederían a las áreas de mejora que obtuvieron una mayor puntuación en el cuadro anterior:

9. Materiality en la terminología inglesa.

TABLA 18

Código del área de mejora	Área de mejora	Importancia relativa			Promedio
		G1	G2	G3	
<b>Dimensión Económica</b>					
AME1					
AME2					
AME3					
AME4					
AME5					
AME6					
AME7					
<b>Dimensión Ambiental</b>					
AMA1					
AMA2					
AMA3					
AMA4					
AMA5					
AMA6					
AMA7					
<b>Dimensión Social</b>					
AMS1					
AMS2					
AMS3					
AMS4					
AMS5					
AMS6					
AMS7					

Así, y con este último ejercicio de priorización, dispondremos de información suficiente para seleccionar **un máximo de 6 áreas de mejora** sobre las que vamos a desarrollar nuestro Plan de Actuación. Una opción es seleccionar las 2 áreas con mayor promedio para cada dimensión. La decisión sobre el número definitivo de áreas de mejora en las que vamos a trabajar compete obviamente a la empresa, pero no resulta recomendable optar por un plan demasiado ambicioso que luego sea muy difícil llevar a la práctica, sino más bien marcarse en un primer momento objetivos viables que luego podremos ampliar en futuras revisiones del Plan.

Una vez seleccionadas las áreas de mejora, es conveniente que la empresa disponga de un tiempo para **reflexionar sobre la idoneidad de las mismas**, consultando para ello con las personas y/o departamentos que considere necesario, y en su caso, revisar el resultado de los ejercicios realizados hasta conseguir ajustar al máximo las áreas de mejora seleccionadas antes de dar el siguiente paso de nuestro Plan de Actuación.

La decisión final adoptada deberá plasmarse en el siguiente cuadro:

TABLA 19

Áreas de mejora del Plan de Actuación				
Dimensión	Código	Área de mejora	Descripción, observaciones o información relevante	Enunciado del decálogo con que se relaciona
	[1]			
	[2]			
	[3]			
	[4]			
	[5]			
	[6]			

## 2.4 CUADRO DE ACTUACIÓN

Las siguientes etapas en la elaboración del Plan de Actuación deberán contar con la **colaboración indispensable de las personas o departamentos con quienes más directamente relacionadas estén las áreas de mejora seleccionadas**, porque nuestro próximo objetivo será definir los objetivos a alcanzar y detallar qué acciones de mejora deberán emprenderse para abordar dichos objetivos, lo que denominamos Cuadro de Actuación.

La propuesta de objetivos y acciones de mejora deberá realizarse de forma conjunta entre la persona encargada del Plan de Actuación y las personas o departamentos involucrados. Para ello, se contará con la información de partida del diagnóstico -incluyendo las aclaraciones que se detallaban en cada enunciado-, los principios clave recogidos en la misión y visión de la empresa y, en general, toda la información y reflexiones realizadas desde el momento en que comenzó la aplicación de la metodología InnovaRSE.

Cada área de mejora podrá llevar asociados uno o más objetivos y éstos, a su vez, una o varias acciones de mejora que los desarrollen y den cauce. El grado de concreción de los objetivos y acciones de mejora dependerá de su naturaleza y de las características de la empresa. Así, habrá áreas de mejora que requieran una intervención sencilla y directa, mientras que otras podrán requerir un tipo de intervención más compleja que demande un desarrollo más detallado en el Plan de Actuación.

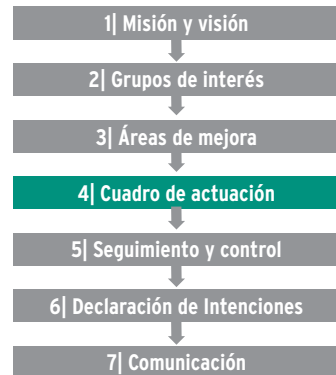
Quizá no está de más recordar aquí los criterios SMART<sup>10</sup> para la definición de objetivos, una batería de recomendaciones que puede resultar útil para definirlos con mayor precisión:

- **[S] - eEspecíficos.** Hay que definir exactamente lo que se quiere lograr.
- **[M] - Medibles.** Para que sea posible determinar si se ha logrado y en qué medida.
- **[A] - Alcanzables.** Expresados en términos realistas, de acuerdo a las circunstancias y los recursos disponibles.
- **[R] - Relevantes.** En función del objetivo o la estrategia general y para las personas responsables de alcanzar estos objetivos.
- **[T] - ajustados en el Tiempo.** Que se desarrollen en plazos realistas, suficientes para alcanzar los objetivos.

Además, la plasmación de objetivos y acciones de mejora deberá completarse con otros datos relevantes para su posterior puesta en marcha:

- **Quién:** la persona responsable de que la acción de mejora propuesta se lleve a cabo.
- **Cómo:** los recursos necesarios -económicos o de otra índole- para que la acción de mejora se lleve a término con éxito.
- **Cuándo:** los plazos previstos para la puesta en práctica de la acción de mejora.

Toda esta información se elaborará en forma de cuadros, con el objeto de facilitar su rápida consulta y visualización, tanto a las personas implicadas como a los lectores del futuro documento. Nuestra propuesta para el desarrollo de cada una de las áreas de mejora es la siguiente<sup>11</sup>:



**10.** SMART significa inteligente en inglés.

**11.** Incluimos espacio suficiente para abordar 6 áreas de mejora, pero la empresa deberá decidir si acomete un número inferior o superior a éste.



TABLA 20

**Área de mejora [ 1 ] - Planificación**

Dimensión	Código		
Enunciado del decálogo con que se relaciona			
Área de mejora			
Descripción, observaciones o información relevante			
Persona responsable del área de mejora en su conjunto			
Objetivo 1.1			
Objetivo 1.2			
Objetivo 1.3			
<b>Para el Objetivo 1.1</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 1.2</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 1.3</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos

TABLA 21

Área de mejora [ 2 ] - Planificación			
Dimensión		Código	
Enunciado del decálogo con que se relaciona			
Área de mejora			
Descripción, observaciones o información relevante			
Persona responsable del área de mejora en su conjunto			
Objetivo 2.1			
Objetivo 2.2			
Objetivo 2.3			
<b>Para el Objetivo 2.1</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 2.2</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 2.3</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos



TABLA 22

Area de mejora [ 3 ] - Planificación			
Dimensión		Código	
Enunciado del decálogo con que se relaciona			
Área de mejora			
Descripción, observaciones o información relevante			
Persona responsable del área de mejora en su conjunto			
Objetivo 3.1			
Objetivo 3.2			
Objetivo 3.3			
<b>Para el Objetivo 3.1</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 3.2</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 3.3</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos

TABLA 23

Área de mejora [ 4 ] - Planificación

Dimensión	Código		
Enunciado del decálogo con que se relaciona			
Área de mejora			
Descripción, observaciones o información relevante			
Persona responsable del área de mejora en su conjunto			
Objetivo 4.1			
Objetivo 4.2			
Objetivo 4.3			
<b>Para el Objetivo 4.1</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 4.2</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 4.3</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos





TABLA 24

### Área de mejora [ 5 ] - Planificación

Dimensión	Código		
Enunciado del decálogo con que se relaciona			
Área de mejora			
Descripción, observaciones o información relevante			
Persona responsable del área de mejora en su conjunto			
Objetivo 5.1			
Objetivo 5.2			
Objetivo 5.3			
<b>Para el Objetivo 5.1</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 5.2</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 5.3</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos

TABLA 25

Área de mejora [ 6 ] - Planificación			
Dimensión	Código		
Enunciado del decálogo con que se relaciona			
Área de mejora			
Descripción, observaciones o información relevante			
Persona responsable del área de mejora en su conjunto			
Objetivo 6.1			
Objetivo 6.2			
Objetivo 6.3			
<b>Para el Objetivo 6.1</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 6.2</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos
<b>Para el Objetivo 6.3</b>			
Acción de mejora	Persona responsable	Recursos necesarios	Plazos

Obviamente, la dirección o gerencia de la empresa deberá revisar y aprobar estos objetivos y acciones de mejora, de forma que puedan estar plenamente integrados en los objetivos estratégicos globales de la empresa y en la correspondiente planificación. Corresponderá a las circunstancias específicas de cada empresa decidir en qué contexto particular deberá aprobarse el Plan de Actuación en materia de RSE y el grado de definición y ajuste previo con que éste debe llegar a la dirección de la empresa para su aprobación.

## 2.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL



El siguiente paso a dar en la elaboración del Plan de Actuación requiere definir las estrategias que se van a poner en marcha para asegurar un adecuado **seguimiento y control** de las acciones de mejora planteadas.

Para abordar esta meta, trazaremos dos propuestas básicas:

- **El uso de un indicador asociado a cada objetivo.** Como se ha explicado más arriba, los objetivos que nos hemos planteado deben ser claros y, a ser posible, medibles. Este último propósito puede abordarse utilizando un indicador -cuantitativo- asociado a cada objetivo que nos permita conocer el éxito o fracaso una vez concluido el plazo previamente definido. Elegiremos este indicador -preferentemente- entre los propuestos por la metodología InnovaRSE, que ya utilizamos en la Guía de Diagnósticos y que recogemos en el anexo 2 de este documento. Para poder trabajar adecuadamente con el indicador elegido, deberemos conocer su valor en el momento de partida y estimar cuantitativamente el objetivo a perseguir (esto es, qué valor deseamos que alcance el indicador en el plazo propuesto). Así, podremos conocer -en el momento del cierre de la acción o de revisión del Plan de Actuación- en qué medida se ha cubierto el objetivo marcado.
- **La creación de un sencillo cuaderno de bitácora asociado a cada área de mejora.** Se trata de una herramienta aparentemente compleja pero muy simple en realidad. En la práctica, se trata de habilitar un registro de incidencias -puede ser simplemente un archivo digital-, en el que la persona responsable del área de mejora pueda anotar información relevante -referente a la ejecución de las acciones de mejora - que suceda durante la ejecución del Plan. Así, llegado el momento de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos -y las causas del éxito o el "fracaso"-, se podrá complementar la información cuantitativa ofrecida por los indicadores con datos cualitativos que nos hablen de los obstáculos, necesidades, apoyos o incertidumbres surgidas durante la ejecución y la forma en que se ha procurado ir dando cauce a los problemas que hayan podido surgir.

Estas herramientas de seguimiento y control podrán recogerse en forma de cuadros como éstos<sup>12</sup>:

12. Recordamos aquí que aunque se plantean de forma genérica 6 áreas de mejora y tres objetivos por área, corresponde a la empresa decidir el número de áreas de mejora que incluye en su Plan de Actuación y, obviamente, concretar el número de objetivos por área que van a intentar abordarse.

TABLA 26

Área de mejora [ 1 ] - Seguimiento						
Dimensión				Código		
Persona responsable del área de mejora en su conjunto						
Objetivo 1.1						
Objetivo 1.2						
Objetivo 1.3						
Para el Objetivo 1.1						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Para el Objetivo 1.2						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Para el Objetivo 1.3						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Cuaderno de Bitácora - Área de mejora [ 1 ]						

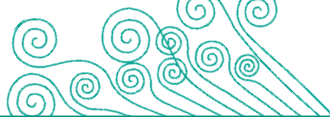


TABLA 27

Área de mejora [ 2 ] - Seguimiento						
Dimensión			Código			
Persona responsable del área de mejora en su conjunto						
Objetivo 2.1						
Objetivo 2.2						
Objetivo 2.3						
Para el Objetivo 2.1						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Para el Objetivo 2.2						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Para el Objetivo 2.3						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Cuaderno de Bitácora - Área de mejora [ 2 ]						

TABLA 28

Área de mejora [ 3 ] - Seguimiento

Dimensión	Código
Persona responsable del área de mejora en su conjunto	
Objetivo 3.1	
Objetivo 3.2	
Objetivo 3.3	

Para el Objetivo 3.1

Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)

Para el Objetivo 3.2

Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)

Para el Objetivo 3.3

Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)

Cuaderno de Bitácora - Área de mejora [ 3 ]

TABLA 29

**Área de mejora [ 4 ] - Seguimiento**

Dimensión	Código
Persona responsable del área de mejora en su conjunto	
Objetivo 4.1	
Objetivo 4.2	
Objetivo 4.3	

**Para el Objetivo 4.1**

Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)

**Para el Objetivo 4.2**

Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)

**Para el Objetivo 4.3**

Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)

**Cuaderno de Bitácora - Área de mejora [ 4 ]**

TABLA 30

Área de mejora [ 5 ] - Seguimiento						
Dimensión				Código		
Persona responsable del área de mejora en su conjunto						
Objetivo 5.1						
Objetivo 5.2						
Objetivo 5.3						
Para el Objetivo 5.1						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Para el Objetivo 5.2						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Para el Objetivo 5.3						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Cuaderno de Bitácora - Área de mejora [ 5 ]						



TABLA 31

Área de mejora [ 6 ] - Seguimiento						
Dimensión				Código		
Persona responsable del área de mejora en su conjunto						
Objetivo 6.1						
Objetivo 6.2						
Objetivo 6.3						
Para el Objetivo 6.1						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Para el Objetivo 6.2						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Para el Objetivo 6.3						
Indicador asociado	Fecha inicio	Valor inicio	Valor esperado	Fecha final	Valor alcanzado	Grado de ejecución (%)
Cuaderno de Bitácora - Área de mejora [ 6 ]						

## 2.6 DECLARACIÓN DE INTENCIONES

Una vez elaborado el Plan de Actuación en materia de responsabilidad social de la empresa, y antes de abordar su comunicación y ejecución, es un momento idóneo para incluir en él un documento o declaración de intenciones que exprese de forma clara la política de la organización en materia de RSE.

Como ya sabemos, integrar la responsabilidad social como uno de los pilares de gestión de la empresa de manera estratégica, consciente y global, requiere un compromiso explícito de la gerencia de las empresas y de la propiedad de las mismas. Así, **dirección y propiedad podrán evidenciar su rol como impulsores del cambio**, actuando como modelo de referencia para el resto de la organización y favoreciendo un estilo directivo que dote de credibilidad al proceso de mejora en la implantación de prácticas socialmente responsables.

Lo que en el inicio tanto del Diagnóstico como de la elaboración del Plan de Actuación se suscribió como compromiso puede convertirse ahora en una Política de RSE o Declaración de Intenciones que dé continuidad a la apuesta por avanzar en la gestión de la RSE a todos los niveles de la empresa.

De forma genérica, podemos definir esta Declaración de Intenciones **como un documento público escrito que recoge los objetivos, los valores y los principios que presiden la política empresarial en materia de RSE**. Es, por tanto, un elemento de autoafirmación de dichos valores y principios y puede ser, además:

- Un modo de explicitar la cultura de empresa y la función social que ésta desea cumplir.
- Un marco de referencia común para todas las partes implicadas en la labor empresarial.
- Un instrumento para la resolución de conflictos que permita dirimir los inevitables problemas de gestión empresarial en el seno de la propia empresa, convirtiéndose por tanto en un mecanismo de autorregulación o una herramienta de apoyo para la toma de decisiones.
- Una carta de presentación de la empresa ante el mercado, los clientes y la sociedad.
- Un elemento de diferenciación de las empresas y una marca de garantía social y financiera.
- Una guía de orientación que refleje, a modo de finalidad, la meta que la empresa quiere alcanzar.

Las claves del éxito en la implantación de un documento de este tipo son múltiples, y dependen en gran medida de la credibilidad que despierte en los/as usuarios/as, así como en su mantenimiento en el día a día de la empresa. No obstante, podemos apuntar algunas **recomendaciones a tener en cuenta en la redacción de este documento**, orientaciones que pueden ser útiles para abordar esta tarea concreta:

- Partir de la situación actual de la empresa y tratar de reflejar la situación real, aunque en la Declaración se incorporen también aspectos en los que se desea avanzar y mejorar.
- Elaborarse con la máxima participación posible, integrando en su redacción al menos a todas las personas y departamentos que hayan participado activamente





en la elaboración del Diagnóstico y/o el Plan de Actuación. Para materializar esta participación, la persona encargada del Plan de Actuación puede redactar una propuesta de Declaración de Intenciones, que será enviada a todos los interesados para que aporten sugerencias, modificaciones, etc. En la medida de lo posible, sería deseable que el documento se elaborase en una sesión de trabajo específica dedicada a este objetivo y en la que participasen todos los trabajadores de la empresa que hayan estado involucrados en el proceso de implantación RSE.

- Orientar la redacción del documento hacia el futuro, a lo que la empresa quiere llegar a ser. En este aspecto, la Declaración se solapará con la visión de la empresa y recogerá las ideas clave expresadas en ésta. Si se recogen intenciones, el documento debe prever el medio y el largo plazo y expresarlo con claridad, honestidad y transparencia.
- Incorporar los temas más relevantes para la empresa en las tres dimensiones de la RSE.
- Prever mecanismos para la verificación de su cumplimiento, algo que puede materializarse -por ejemplo- generando un órgano específico que vele por el cumplimiento de dicha Declaración, en el que pueden estar representados la dirección de la empresa, los trabajadores y, en la medida de lo posible, otros grupos de interés.

Es importante señalar aquí que algunos de los aspectos que tratamos de recoger en este punto son coincidentes con lo que se denomina Código de Conducta o Código Ético de una organización. Hemos evitado deliberadamente este término porque entendemos que un Código de Conducta es un documento más exigente, que debe elaborarse en un momento más avanzado de la integración de la RSE en la empresa -por ejemplo, después de dos periodos de revisión del Diagnóstico y el Plan de Actuación-. Así, **la Declaración de Intenciones que aquí proponemos sería un primer paso en la elaboración de un futuro Código de Conducta** de la empresa en materia de RSE.

Hay muchos modelos y textos de Códigos de Conducta, tantos como empresas y organizaciones que los han elaborado. En el **anexo 3 de este documento se recogen enlaces web** a un buen número de ellos, de los que se pueden obtener ideas útiles para redactar la Declaración de Intenciones. Lo que haremos a continuación es plasmar una propuesta de redacción básica que puede utilizarse en la empresa para comenzar el trabajo y facilitar su desarrollo:

## DECLARACIÓN DE INTENCIONES EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa (nombre de la empresa) ha iniciado un importante proceso de reflexión destinado a implantar progresivamente los criterios de responsabilidad social en su estrategia, su planificación y su gestión. Así, desea incorporarse a un movimiento de carácter global en el que participan activamente miles de organizaciones públicas y privadas y millones de personas, persiguiendo avanzar juntos en el camino de la sostenibilidad.

Este camino será largo y complejo y exige nuevas formas de hacer y la adopción de claros principios éticos y un comportamiento responsable, así como una mayor vinculación de la empresa con la comunidad en la que desarrolla sus actividades.

Entendemos que la responsabilidad social empresarial debe contemplar criterios de sostenibilidad en su triple dimensión económica, ambiental y social y para lograrlo hemos iniciado un proceso a largo plazo que deberá conducirnos progresivamente hacia la meta deseada.

En el marco de este proceso hemos podido identificar algunas de las buenas prácticas ya existentes en la empresa, en particular (citar a continuación de forma sintética):

(Buena práctica 1)

(Buena práctica 2)

(...)

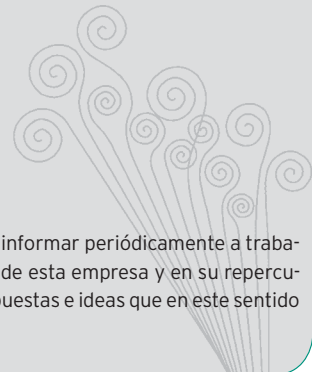
Además, hemos detectado también algunas áreas y ámbitos de trabajo en los que estamos decididos a mejorar antes de (indicar plazo previsto en el Plan de Actuación), en concreto:

(Área de mejora 1)

(Área de mejora 2)

(...)

Asumimos nuestro decidido compromiso con este proceso, del que estamos dispuestos a informar periódicamente a trabajadores, clientes, proveedores y otros grupos y colectivos interesados en las actividades de esta empresa y en su repercusión económica, ambiental y social. Además, serán bienvenidas todas las sugerencias, propuestas e ideas que en este sentido puedan ayudarnos a alcanzar la meta deseada.



## 2.7 COMUNICACIÓN



Uno de los retos que nos plantea el enfoque RSE es el de lograr una adecuada comunicación con los grupos de interés. Y esta comunicación debe ser entendida no solo como el esfuerzo de trasladar nuestros planteamientos e intenciones a los interesados, sino también como escucha activa de sus puntos de vista y su consecuente incorporación a nuestra práctica cuando dichos puntos de vista sean coherentes con nuestra estrategia y nuestro contexto.

Además, la comunicación será **una herramienta indispensable para rentabilizar el enfoque RSE y convertirlo en confianza y apoyo**. Apoyo de los trabajadores, de los clientes y de los proveedores, fundamentalmente, pero también de otros grupos de interés que puedan ser relevantes para la empresa, como la comunidad local, las administraciones o, por qué no, los competidores.

De esta forma, además de dar cauce a las inquietudes de los grupos de interés, podremos poner en valor los logros obtenidos por la puesta en marcha del Plan de Actuación RSE, explicitar los objetivos que se van cumpliendo y el grado de consecución de las acciones previstas. Con ello evidenciaremos los **beneficios económicos, ambientales y sociales** que aporta la apuesta por la RSE en la empresa.

Es muy importante que el enfoque RSE se incorpore con el peso necesario a los diferentes esfuerzos de comunicación que realiza la empresa, incluida la publicidad, la información sobre productos y servicios que se ofrezca a los clientes o cualquier tipo de documento, memoria o informe que se elabore para enviar a terceros (las administraciones, por ejemplo). Y para lograrlo es relevante que los trabajadores de todos los departamentos interioricen la importancia de la responsabilidad social como eje transversal de la planificación y gestión empresarial y asuman el papel que ésta puede desempeñar en las relaciones con terceros. Y no solo los trabajadores de plantilla, sino también los colaboradores habituales en materia de comunicación (diseñadores gráficos y programadores web, por ejemplo).

Así, no se trataría de realizar un esfuerzo de comunicación específico en materia de RSE aislado del resto de los mensajes que lanza la empresa a su entorno, sino de **transversalizar los ingredientes de responsabilidad social e integrarlos en los elementos de comunicación habituales** con los que la empresa se relaciona con los grupos de interés (catálogos de productos y servicios, páginas web, memorias anuales, comunicaciones personales realizadas desde el departamento de ventas, tablones de anuncios, felicitaciones y aguinaldos, etc.). De esta forma, no conseguiremos solo mejorar la eficacia en la transmisión de nuestros mensajes (al multiplicar el impacto) sino también maximizar la eficiencia (al generar unos sobrecostes mínimos frente a los ya existentes).

Con el objeto de sistematizar estos objetivos de comunicación -y poder evaluar posteriormente su ejecución-, organizaremos las necesidades, objetivos y canales de comunicación y los incorporaremos como un aspecto más a nuestro Plan de Actuación RSE.

## LAS IDEAS CLAVE

El primer paso en la estrategia de comunicación será **identificar las ideas o mensajes clave que forman parte relevante de la comunicación en materia de RSE**. Un ejemplo de estas ideas clave serían las siguientes:

- Idea clave 1: la empresa está comprometida con la sostenibilidad, en su triple dimensión económica, ambiental y social y dicho compromiso está recogido en la Declaración de Intenciones RSE.
- Idea clave 2: la empresa está inmersa en un proceso de mejora continua en materia de responsabilidad social.
- Idea clave 3: la empresa desarrolla buenas prácticas en materia de RSE, en particular...
- Idea clave 4: la empresa se ha planteado determinados objetivos de mejora, en particular...

Siguiendo estas pautas, en el cuadro que sigue detallaremos las ideas clave que nuestra empresa quiere comunicar en materia de RSE:

TABLA 32

<b>Idea clave 1</b>
<b>Idea clave 2</b>
<b>Idea clave 3</b>
<b>Idea clave 4</b>

Una vez identificadas las ideas clave, podremos cruzarlas en un cuadro de doble entrada con los grupos de interés, lo que nos servirá para conocer con exactitud quiénes van a ser los receptores preferentes de las diferentes ideas clave y, posteriormente, poder definir los medios y canales que vamos a utilizar para transmitir dichos mensajes. El cuadro puede cumplimentarse simplemente con la doble opción SI/NO o, si se estima necesario, utilizar una escala de 1 a 5, donde 1 sería mínima prioridad y 5 máxima prioridad, lo cual nos permitiría disponer de una información más matizada.

TABLA 33

Grupos de interés	Idea clave 1	Idea clave 2	Idea clave 3	Idea clave 4
Propietarios				
Accionistas e inversores				
Miembros del Consejo de Administración				
Trabajadores				
Sindicatos				
Proveedores				
Clientes				
Consumidores				
Competidores				
Administración local				
Administración autonómica				
ONGs				
Comunidad				
Medios de comunicación				
Generaciones futuras				
Otros específicos de mi empresa:				

## LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Si en un tercer cuadro somos capaces de relacionar los canales habituales que utiliza la empresa para comunicarse con sus diferentes grupos de interés, tendremos a nuestra disposición buena parte de la información necesaria para planificar la comunicación en materia de RSE.

No debemos olvidar a la hora de cumplimentar el cuadro **la diversidad de canales que habitualmente utiliza la empresa** tanto para la comunicación interna (reuniones de trabajo, correo electrónico, tablones de anuncios,...) como la externa (página web, catálogos, publicidad, presencia en ferias, patrocinio de actividades, memorias y dossiers, solicitudes de subvenciones o ayudas, presupuestos y facturas, aguinaldos, etc.).

Y, de la misma forma, no debemos olvidar que la comunicación es por naturaleza bidireccional, y que deberemos estar atentos también a los **mecanismos mediante los que la empresa escucha activamente** a sus grupos de interés (comunicación personal, reclamaciones por vía telefónica o por correo electrónico, formularios web, reuniones con los trabajadores, etc.), puesto que por estas vías llegará también información de lo que las partes interesadas opinan o sugieren en materia de RSE.

TABLA 34

Grupos de interés	Instrumentos o canales de comunicación habituales
Propietarios	
Accionistas e inversores	
Miembros del Consejo de Administración	
Trabajadores	
Sindicatos	
Proveedores	
Clientes	
Consumidores	
Competidores	
Administración local	
Administración autonómica	
ONGs	
Comunidad	
Medios de comunicación	
Generaciones futuras	
Otros específicos de mi empresa:	

No debemos olvidar que, aunque el criterio de maximizar la eficiencia es el que va a regir la comunicación en materia de RSE, podemos también aprovechar la necesidad de transmitir a nuestros grupos de interés nuestra política de responsabilidad social para abrir nuevos canales de comunicación o mejorar los ya existentes. En ese caso, deberemos prestar especial atención a aprovechar estos nuevos canales de comunicación para transmitir además otros mensajes importantes para la entidad (la mejora en la calidad de los productos, la apertura de una nueva línea de servicios, etc.).



## LA DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN

Una vez definidas las ideas clave que queremos transmitir, la relevancia que éstas tienen para los diferentes grupos de interés y los canales de comunicación disponibles, es el momento de detallar nuestras acciones de comunicación en materia de RSE. Para ello, elaboraremos un cuadro semejante a los empleados para la definición de áreas de mejora, en los que se describirán las acciones a poner en marcha, además de la persona responsable y los plazos previstos para cada acción de comunicación. El cuadro que obtengamos tendrá un aspecto similar a éste:

TABLA 35

Acción	Canal	Descripción	Persona responsable	Plazos
AC1	Reunión de Dirección	Incluir, al menos cada dos meses, un apartado específico dedicado a revisar la política RSE.	María Caballero	Junio 2010 - Junio 2011
AC2	Presupuestos y facturas	Incluir una nota a pie de página explicando que la empresa está inmersa en un proceso de implantación de RSE con referencia a la web para obtener más información.	Dpto. Administración	Junio 2010
AC3	Página web	Incluir en la web de la empresa un apartado específico dedicado a RSE, con un vínculo en la portada.	Webmaster (Alicia García Pérez)	Junio 2010
AC4	Página web	Actualizar la página web periódicamente con nueva información sobre RSE.	Webmaster (Alicia García Pérez)	Julio 2010 - Junio 2011
AC5	Aguinaldo	Sustituir el actual aguinaldo por una cesta de productos de comercio justo con una tarjeta explicativa sobre la RSE de la empresa.	Fernando Sánchez	Diciembre 2010
AC6	Responsables de ventas	Incluir una breve explicación sobre la política RSE de la empresa en el contacto con nuevos clientes.	Departamento Comercial	Junio 2010 - Junio 2011
AC7	Prensa local	Enviar una nota de prensa sobre la política RSE de la empresa a los medios de comunicación locales. Invitación a visitar la empresa para conseguir más información.	Fernando Irigalba	Octubre 2010
AC8	Tablones de anuncios	Colgar la Declaración de Intenciones RSE en todos los tablones de anuncios de la empresa, a la vista de trabajadores, proveedores y clientes.	Edurne Susperregi	Junio 2010
...	...	...	...	...

A continuación reservamos el espacio necesario para que la empresa describa las acciones de comunicación previstas. Como veremos, y al igual que en el caso de las acciones de mejora, incluimos un espacio para el Cuaderno de Bitácora, en el que la persona responsable de la implantación del Plan de Actuación deberá anotar cuantas incidencias, observaciones o datos relevantes surjan a lo largo del proceso:

Acción	Canal	Descripción	Persona responsable	Plazos
AC1				
AC2				
AC3				
AC4				
AC5				
AC6				
AC7				
AC8				

**Cuaderno de Bitácora - Acciones de comunicación**

# CAPÍTULO 3: IMPLANTACIÓN

## 3.1 APROBACIÓN Y EJECUCIÓN

Una vez finalizada la elaboración del Plan de Actuación RSE resta trasladar la información a un documento digital<sup>13</sup>, redactándolo de forma sencilla, clara y sintética con el objeto de trasladar la propuesta a la Dirección de la empresa para su revisión y aprobación. Como ya sabemos, el Plan de Actuación deberá contar con siete apartados:



Como vimos también con ocasión del Informe de Diagnóstico, sería deseable que el Plan de Actuación estuviera **sujeto a revisión, sugerencias e indicaciones** por parte de todos los interesados, en especial las personas y departamentos implicados en su ejecución. De esta forma, el proceso será también participado y mejorará su apropiación por parte de todos los afectados, consiguiendo un doble efecto positivo:

- Por un lado, reforzar y/o matizar las conclusiones -en particular los objetivos y acciones de mejora-, de cara a conseguir un plan de actuación mejor enfocado y más realista.
- Por otro, involucrar a todos los interesados en las futuras acciones de mejora.

Una vez finalizado el proceso de revisión y participación del Plan de Actuación, la Dirección de la empresa deberá formalizar su aprobación e incorporarlo a los documentos de planificación vigentes en la empresa. En ese momento **comenzará la Fase de Ejecución**, lo que deberá hacerse saber con claridad a las personas responsables de las diferentes acciones, con el objeto de que se pongan “manos a la obra” para poder abordar sus respectivas tareas en los plazos señalados en cada caso.

13. En la dirección web [www.crana.org](http://www.crana.org) te ofrecemos un modelo de Plan de Actuación en formato digital que puedes utilizar como formulario de partida para simplificar la tarea de volcado de la información.

Es importante que continúe habiendo en la empresa una **persona responsable de la implantación del Plan de Actuación** que, deseablemente, debería coincidir con la persona que ha coordinado la redacción del Diagnóstico y del propio Plan de Actuación. Dicha persona será la encargada de asegurarse que las acciones de mejora y de comunicación se están efectivamente ejecutando, así como de resolver obstáculos, atender posibles dudas o sugerencias y registrar toda la información relevante que pueda surgir en la Fase de Implantación, una información que devendrá muy útil en la futura revisión del Plan de Actuación o para la for-

mulación de un nuevo Plan. Asimismo, se encargará de coordinar las acciones de mejora y las de comunicación, de forma que la implantación del Plan sea coherente y no genere inconsistencias o bloqueos dentro de la empresa.

Ya lo hemos apuntado en su momento, pero conviene enfatizar que el periodo de implantación del Plan de Actuación dependerá de los objetivos que nos hayamos planteado y del periodo de tiempo necesario para acometer las acciones de mejora que nos conducirán a cubrir dichos objetivos. Así, nuestro periodo de ejecución del Plan de actuación podrá extenderse durante uno, dos o tres años. O incluso más, si el planteamiento de partida era suficientemente ambicioso.

En el caso de periodos superiores a un año, recomendamos realizar una **revisión del Plan cada año**, una revisión que nos permitirá evaluar la marcha de las acciones de mejora y revisar en qué medida los objetivos planteados se están cubriendo conforme a los plazos previstos. Así, si hay departamentos o áreas de mejora en las que no se está avanzando según lo previsto, podremos atender a los obstáculos que puedan existir y abordar nuevas formas de hacer que contribuyan a superar dichos obstáculos. O incluso replantear los objetivos y acciones de mejora, si se percibe que los propuestos en el diseño del Plan, por cualquier motivo, eran inviables o inadecuados.

## 3.2 EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN, ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y REDACCIÓN DE UN NUEVO PLAN DE ACTUACIÓN

Ahora haremos una elipsis, al mejor estilo cinematográfico. Así que deberemos imaginar un pequeño cartelito que diga «Dos años después» o bien «Tres años después» o incluso «Un año más tarde», en el caso de que nuestro Plan se hubiera propuesto ese periodo de intervención.


En cualquiera de los casos, el tiempo ha transcurrido y el plazo que nos habíamos otorgado para ejecutar el Plan de Actuación -ya sea uno, dos o tres años- va llegando a su fin.

Es el momento, por tanto, de revisar lo que se ha hecho, analizar en qué medida se han abordado las acciones de mejora planteadas, valorar si la comunicación ha funcionado bien y, sobre todo, **conocer si los objetivos que nos habíamos marcado en materia de responsabilidad social se han alcanzado** -y en qué medida-.

Para realizar esta primera tarea de evaluación, disponemos de una nutrida fuente de información: la que nos ofrecen los indicadores seleccionados en cada área de mejora y la que proviene de los cuadernos de bitácora que hemos ido cumplimentando a medida que avanza el proceso. Así podremos conocer, por un lado, en qué medida los indicadores han alcanzado los valores deseados y, por otro, relacionar dichos valores con la puesta en práctica -o no- de las acciones de mejora previstas.

En términos generales, podremos encontrarnos diferentes situaciones:

- La más favorable, en la que se habrán materializado las acciones de mejora propuestas y, además, ello ha desencadenado la consecución de objetivos y su correspondiente cambio en el valor de los indicadores asociados.
- Algunos casos en los que, habiéndose llevado a la práctica las acciones de mejora propuestas, ello no ha repercutido tan positivamente como esperábamos en el valor de los indicadores. En estos casos puede ocurrir dos cosas: que no hubiera una adecuada correlación de partida entre las acciones de mejora y sus indicadores o, alternativamente, que sea necesario algo más de tiempo para que las mejoras se asienten y repercutan positivamente en los indicadores.

- 
- Otros casos en que no se hayan puesto en marcha las acciones de mejora previstas, ya sea por falta de recursos económicos o materiales, por falta de tiempo o por la inacción o desinterés de las personas responsables de poner en marcha las diferentes acciones.

En nuestro proceso de evaluación deberemos identificar claramente -y registrar en un documento- cuáles de estas situaciones se están produciendo en la empresa, puesto que nos serán muy útiles para **la revisión del Diagnóstico y la redacción de un nuevo Plan de Actuación**.

Y obviamente, después de este ejercicio de evaluación y reflexión sobre la ejecución del Plan de Actuación, llega el momento de revisar el Diagnóstico y replantearnos el futuro Plan. Nuestro conocimiento y la experiencia adquirida harán el segundo proceso mucho más fácil que el primero. Habremos avanzado ya un buen trecho del camino y la maquinaria estará engrasada. Los trabajadores de la empresa y los grupos de interés ya dispondrán de información sobre el compromiso de la organización con la RSE y podrán aportarnos reflexiones e información de mayor calidad. Además, **las metas de la empresa en materia de RSE estarán más claras**, así como los beneficios que este enfoque puede aportar.

Durante el proceso de revisión, será muy interesante realizar una comparación entre las valoraciones -tanto cualitativas como las correspondientes a los indicadores- obtenidas en los diferentes momentos, una comparación que podremos representar visualmente en forma de gráfico, por ejemplo. Ello nos podrá ofrecer una visión más amplia de los avances que se están produciendo y en qué dimensiones se están detectando en mayor medida.

Todo ello convertirá tanto la revisión del Diagnóstico como la elaboración del Segundo Plan de Actuación en procesos mucho más sencillos que la primera vez. Además, serán procesos enriquecedores y gratificantes, puesto que tendremos ocasión de identificar nuevas buenas prácticas y darnos cuenta de que **se han producido avances y sinergias inesperadas**. Y es muy posible que surjan colaboraciones tanto internas como externas en espacios donde al comienzo cundían el recelo, la desconfianza o el desinterés.

Todo ello será un buen indicador de que **la RSE se ha convertido en un buen aliado de la empresa**, un magnífico instrumento para mejorar las relaciones tanto internas como externas y para mejorar el posicionamiento de la empresa en su entorno económico, ambiental y social.

# ANEXO 1: DECÁLOGOS RSE

## LA DIMENSIÓN ECONÓMICA: EL DECÁLOGO

### DE1

La empresa cumple con todas las **obligaciones legales** relativas a la legalización de los libros, depósito de cuentas y auditoría; y todas sus **obligaciones tributarias**, cumpliendo con todas las normas legales que les afecten. Se somete a auditorías si procede y no se recogen salvedades en ellas.

### DE2

La empresa establece unos criterios claros para el **buen gobierno** de la misma, estableciendo mecanismos para evitar el mal uso de la información privilegiada o los conflictos de intereses. Siguiendo pautas de **buen gobierno y transparencia**, la empresa informa sobre sus resultados económicos a sus principales grupos de interés de una forma coherente y clara, incorporando además aspectos sociales y ambientales en dichos resultados.

### DE3

La **política de retribución por conceptos salariales** de la empresa cuenta con un sistema de determinación de salarios, criterios de revisión salarial, y medición de la satisfacción de las personas trabajadoras respecto a este ámbito.

### DE4

La empresa realiza actividades de **control sobre sus operaciones con las entidades financieras**, utiliza criterios económicos y de prácticas socialmente responsables para seleccionar a las entidades financieras con las que trabaja y gestiona la información que se deriva de ese control de las colaboraciones.

### DE5

La empresa **planifica las inversiones** que va a acometer mediante un seguimiento periódico del plan de inversiones dentro de su control de gestión. Además, se gestionan los datos relativos a la **rentabilidad de las inversiones** que acomete y se marca objetivos al respecto, persigue el cumplimiento de éstos e implanta acciones de mejora derivadas del análisis de los datos.

### DE6

La empresa posee una **política de distribución de beneficios** que tiene en cuenta, en primer lugar, el futuro de la empresa (reinversión o inversión en I+D). Incluye además a accionistas, personas trabajadoras, e incluso una cuantía para temas sociales atendiendo a criterios prefijados por la empresa. Además, la empresa gestiona sus excedentes de tesorería o reservas con criterios de **inversión socialmente responsable (ISR)**.

### DE7

La organización gestiona datos relativos a **costes de producción, servicio** y se marca objetivos al respecto. Realiza medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores. Además de medir la efectividad de dichas mejoras en la organización, se garantiza que éstas no supongan disminución en el empleo ni una merma de las condiciones laborales.

#### DE8

La empresa cuenta con un **sistema de homologación de entidades proveedoras y subcontratistas** que incluye criterios relativos a la responsabilidad social de la empresa. Además, incorpora a estas entidades en actividades de mejora en procesos, productos y servicios.

#### DE9

La empresa negocia las **condiciones de pago** con todas sus **entidades proveedoras y subcontratistas** en base a criterios prefijados, revisando además periódicamente los criterios en los que se basa dicha negociación con sus entidades proveedoras y subcontratistas.

#### DE10

La empresa siempre **cumple las condiciones de pago acordadas** con todas las entidades proveedoras y subcontratistas, e incluso en varias ocasiones paga a sus entidades proveedoras y subcontratistas con anticipación al plazo acordado, de tal forma que facilita financiación a algunas de sus entidades proveedoras.

## LA DIMENSIÓN AMBIENTAL: EL DECÁLOGO

#### DA1

La empresa cuenta con una **Política Ambiental**, o una **Declaración de Intenciones relativa al Medio Ambiente**, que está explicitada y es conocida por todas las personas de la empresa, incluidas clientela, proveedores/as y alianzas.

#### DA2

Existe un Sistema implantado de Gestión Ambiental con **objetivos y metas** completamente desplegados, que conforman un **Programa Ambiental** totalmente alineado con la Política Ambiental de la empresa y se somete sistemáticamente a auditorías internas ambientales.

#### DA3

La empresa utiliza **indicadores de consumo para el control de los aspectos ambientales** referentes a agua, energía y combustibles, y busca la reducción de éstos mediante acciones de mejora en los usos de estos recursos. Existen evidencias de una sistemática en la implantación de acciones de mejora para la reducción de las tres tipologías de consumos.

#### DA4

La empresa cumple toda la **legislación aplicable en la gestión de los residuos**, utiliza indicadores para el control y la mejora en esta materia y demuestra evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la reducción, reciclado y valorización de los residuos.

#### DA5

La empresa cumple toda la **legislación aplicable en cuanto a la identificación y control de los vertidos**, utiliza indicadores para el control y la reducción de éstos y demuestra evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización de los vertidos.

#### DA6

La empresa cumple la **legislación aplicable como actividad potencialmente contaminante de la atmósfera**, utiliza indicadores para el control y la reducción de los niveles de emisión. Existen evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización las emisiones y además de forma voluntaria calcula, reduce y compensa sus emisiones favoreciendo el plan de acción por el clima de Navarra.

**DA7**

La organización cumple la **legislación aplicable en materia de ruido**, utiliza indicadores para el control y la reducción de los niveles de ruido. Existen evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización del ruido emitido.

**DA8**

La empresa cumple con toda la **legislación aplicable con respecto a los envases y embalajes** que utiliza en la comercialización de sus productos. Cuenta con medidas implantadas según sea apropiado de envases retornables, cambios de formato, o sustitución de materiales en los envases y embalajes; así como una vigilancia ante nuevas formas de transporte de envase de productos.

**DA9**

Las **actividades de formación ambiental** alcanzan a todas las personas de la empresa y están planificadas como fruto de la Política ambiental del SGA y en línea con las estrategias de la empresa. Se han introducido en la formación nuevos conceptos como Ecodiseño o Análisis de Ciclo de Vida del Producto. Además, se participa junto a la clientela y proveedores/as en otros grupos de investigación ambiental.

**DA10**

La empresa cuenta con alguna **Certificación Ambiental** a nivel nacional o internacional, a partir de alguna herramienta sencilla (Evaluación de Impacto Ambiental, Análisis de Legislación Ambiental, Auditoría energética). Este Sistema puede estar certificado según UNE - EN ISO 14001 o estar adscrito al Reglamento EMAS II; y además aporta información para redacción de memorias GRI de Sostenibilidad.

## LA DIMENSIÓN SOCIAL: EL DECÁLOGO

### DIMENSIÓN SOCIAL INTERNA: SALUD LABORAL

**DS1**

La empresa cuenta con una **Política de Seguridad y Salud Laboral** y con **objetivos y metas en el ámbito preventivo**, que han sido trasladados al campo operacional. Tiene definidas las **funciones y responsabilidades en materia preventiva** para todas las personas relacionadas con este ámbito. Existe un sistema establecido para el desarrollo de las actividades de mejora con una asignación definida de recursos. Además, existe una sistemática de revisión y mejora que se controla regularmente.

**DS2**

La empresa actualiza la **Evaluación Inicial y Valoración del Riesgo** de forma periódica, a través de controles periódicos de las condiciones de trabajo, independientemente de que se produzcan cambios significativos en las condiciones de trabajo. El sistema se complementa con el establecimiento de indicadores relevantes que facilitan la participación en la mejora de las condiciones de trabajo y su gestión con respecto a los objetivos previstos.





## DIMENSIÓN SOCIAL INTERNA: PERSONAS

### DS3

La empresa tiene establecido un sistema por el que todas las personas de la empresa participan en la definición del plan estratégico y del plan de gestión anual. Además se controla y revisa periódicamente el **sistema participativo** con el que cuenta la empresa.

### DS4

La empresa se preocupa por los aspectos relacionados con la **igualdad de género** por medio de un Plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que comprende la formación, el lenguaje, y las políticas de contratación y promoción interna.

### DS5

La empresa cuenta con una política activa de **contratación de colectivos desfavorecidos y/o en riesgo de exclusión de social**.

### DS6

La empresa cuenta con un sistema de promoción y superación efectiva de las **medidas de conciliación de la vida laboral y personal** (excedencias/reducción de jornada por responsabilidades familiares, actividades docentes/políticas/servicios sociales, posibilidad de determinar horarios unilateralmente por el trabajador acogido a dicha situación, reducción de salario no exactamente proporcional a la reducción de jornada, flexibilidad de jornada en aras de conciliar responsabilidades familiares, bonificaciones o pagos de seguros privados durante un período de tiempo, teletrabajo).

## DIMENSIÓN SOCIAL EXTERNA: CLIENTES

### DS7

La empresa tiene establecido un sistema para la **recogida de quejas y reclamaciones y sugerencias de su clientela**, se analizan y revisan los resultados; y se ponen en marcha acciones de mejora derivadas de dichas aportaciones recogidas. La empresa mide la **satisfacción de la clientela** y tiene estructurado un **sistema de fidelización de la clientela**, cuyos resultados se revisan y se mejoran mediante la puesta en marcha de acciones de mejora derivadas de dichos resultados.

### DS8

La empresa cuenta, de forma explícita, con un **"código" de prácticas profesionales o carta de servicios** para garantizar la honradez y calidad en todos los contratos, acuerdos y publicidad con la clientela. Este documento es conocido por todas las personas, está difundido a toda la clientela y se encuentra integrado en el proceso "gestión de la clientela".

## DIMENSIÓN SOCIAL EXTERNA: SOCIEDAD

### DS9

La empresa tiene definido un sistema en virtud del cual se identifican aquellas **entidades con las que se va a colaborar y los proyectos sociales** en los que se va a trabajar. Asimismo, la empresa cuenta con un sistema de apoyo a proyectos sociales por el que incentiva y apoya a aquellos trabajadores que, motu proprio, deciden colaborar con diferentes programas sociales a través de la liberación de un número determinado de horas, financiación, flexibilidad horaria, etc.

### DS10

La empresa, como práctica habitual, realiza la **contratación de proveedores/as locales** y tiene establecido un sistema donde se integra a los/las proveedores/as locales y otros agentes económicos, al objeto de participar en proyectos que impulsen el entorno local.

## ANEXO 2: INDICADORES RSE

### DIMENSIÓN ECONÓMICA

#### INDICADORES BÁSICOS

Compromiso	Indicador	Descripción	GRI <sup>14</sup>	Valor
Uso de los recursos locales	Porcentaje de compras producidas en el territorio sobre el total de compras	Este indicador permite identificar el porcentaje de compras efectuadas en el mismo territorio donde la empresa está instalada sobre el total de compras.	EC1	[%]
Gestión de capital	Ventas netas	Este indicador quiere indicar la cifra de negocio de la organización, expresada como habitualmente ya se hace en otros documentos como las cuentas anuales. No obstante, se debe subrayar que las ventas netas eliminan de sus ingresos descuentos, rappels... que la empresa hace a la clientela, para dar una cifra más real del valor neto de sus ingresos.	EC1	[€]
Gestión de capital	Aumento o disminución de las ganancias retenidas al final del período	El objetivo de este indicador consiste en identificar la evolución de las Ganancias Retenidas (Beneficios - Dividendos = Ganancias Retenidas) de la organización durante un período en concreto, que puede ser respecto al año anterior o de un año base diferente. No obstante, es recomendable hacer una comparación explícita de la evolución de la ganancia retenida en los últimos tres años, como mínimo.	EC1	[€]
Marketing responsable	Incidentes por el incumplimiento de la legislación o de los códigos voluntarios	Identificación y registro por parte de la empresa de los incidentes derivados por el incumplimiento de la legislación o de los códigos voluntarios relacionados con los impactos de los productos y de los servicios en el ámbito de la información y el etiquetaje o la salud y la seguridad durante su ciclo de vida.	PR2	[Nº incidentes]
Innovación	Recursos destinados a la innovación	Este indicador procura identificar de forma objetiva los esfuerzos de la organización respecto al desarrollo de la innovación, identificando de forma documental los recursos que la empresa destina a la innovación (horas/persona o euros invertidos => maquinaria, sistemas de gestión y de la información, despliegue de nuevos proyectos...).	PR4	[€]

**14.** Estos códigos hacen referencia al estándar GRI (Global Reporting Initiative). Los incluimos en la tabla de indicadores para facilitar la cumplimentación de estos datos a las empresas que ya trabajen con dicho estándar o la comparación de cifras con los datos promedio para el sector y/o tamaños de empresa similares.

## INDICADORES COMPLEMENTARIOS<sup>15</sup>

Compromiso	Indicador	Descripción	GRI	Valor
Innovación	Porcentaje de facturación resultante del proceso de innovación	Este indicador refleja el reparto de la facturación de la empresa entre productos o servicios significativamente modificados o introducidos durante el último año, los productos o servicios sujetos a cambios incrementales y los productos y servicios esencialmente invariables. Debido a que el concepto de innovación puede ser muy diferente en cada una de las organizaciones, se debe procurar identificar de forma objetiva la facturación proveniente de actuaciones consideradas innovadoras para la organización.		[%€]
Comunidad local	Inversión socialmente responsable	Indicar la existencia de actuaciones por parte de la empresa vinculadas a inversiones socialmente responsables.		[€]
Económico general	Valor económico generado en la empresa	Es la interpretación de la suma de aspectos económicos de la organización, como pueden ser: gastos de personal, compras, donaciones a la comunidad, impuestos pagados, reservas y dotaciones.		[€]
Económico general	Reparto de beneficios entre la propiedad	Se trata de dividir el importe de dividendos y otras retribuciones de la organización entre el beneficio anual obtenido por la misma.		[%]
Económico general	Margen neto o de explotación	Relacionar el Beneficio antes de aplicar impuestos entre la Facturación anual o volumen de negocio		[%]
Económico General	Margen Bruto o de contribución	Volumen de compras anual / Facturación		[%]
Económico general	Rendimiento del capital	Beneficio antes de impuestos / Fondos propios		[%]
Económico general	Rendimiento del activo	Beneficio antes de impuestos / Balance		[%]
Económico general	Productividad del empleo	Facturación / Plantilla total		[€/pax.]
Económico general	Costes salariales	Relacionar la masa salarial, entendida como el saldo de la cuenta 640 del Plan General de Contabilidad (Sueldos y salarios), incluyendo además la remuneración de consejeros/as (si ésta se recoge en una cuenta distinta), y dividirla entre la facturación anual.		[%]

**15.** Se incluyen aquí estos 10 indicadores complementarios para permitir a la empresa completar la información disponible y/o sustituir alguno de los indicadores básicos cuya información no haya podido obtenerse por otro de igual importancia o más relevante para la empresa.

## DIMENSIÓN AMBIENTAL

## INDICADORES BÁSICOS

Compromiso	Indicador	Descripción	GRI <sup>16</sup>	Valor
Gestión del agua	% total de agua reciclada o reutilizada para el funcionamiento de la actividad	La organización ha de poner de manifiesto si tiene implantado algún sistema de reutilización de sus aguas residuales de manera que el consumo anual de agua de la red se vea disminuido. En caso afirmativo, debe medir el porcentaje de agua reciclada o reutilizada para el funcionamiento de la actividad.	EN10	[% -m <sup>3</sup> -]
Gestión de energía	Control y seguimiento del consumo directo e indirecto anual de energía, desglosado en fuentes primarias	Por una parte, se pretenden conocer todas las fuentes de energía que son utilizadas para el funcionamiento de la organización (en la producción, en el transporte de mercancías, en los desplazamientos de los comerciales...) y cuál es su consumo anual. Por otra parte, interesa evidenciar si la organización realiza un seguimiento de estos consumos anuales, para así, a partir de un análisis, en los casos que sean necesarios, establecer medidas de mejora.	EN3 EN4	[Eléctrica (Kwh)/ gasoil (l) / gas natural (m <sup>3</sup> )]
Gestión de energía	Porcentaje de energía consumida proveniente de fuentes renovables propias	Se quiere poner de manifiesto qué cantidad de toda la energía consumida por la organización proviene de fuentes de energía renovables de producción propia (placas fotovoltaicas, aerogeneradores...).	EN5	[%]
Contaminación acústica	Diferencia del ruido exterior producido por la actividad y el valor de emisión límite de la zona de sensibilidad acústica	La organización ha de indicar la diferencia del ruido exterior producido por la actividad y el valor de emisión límite de la zona de sensibilidad acústica donde se ubica la actividad, expresado en decibelios.	EN16 EN17	[dCb]
Contaminación atmosférica	Control y seguimiento de la emisión, directa e indirecta, de gases de efecto invernadero	La organización ha de evidenciar si lleva un control de las emisiones de gases de efecto invernadero, de manera que pueda saber la evolución de este indicador. Por otra parte, las emisiones debidas al consumo anual de energía (eléctrica, gasóleo, gas natural, GLP...) se pueden expresar en toneladas de CO <sub>2</sub> , mediante factores de conversión que permitirán sumar todos los valores.		[Tn CO <sub>2</sub> ]

16. Estos códigos hacen referencia al estándar GRI (Global Reporting Initiative). Los incluimos en la tabla de indicadores para facilitar la cumplimentación de estos datos a las empresas que ya trabajen con dicho estándar o la comparación de cifras con los datos promedio para el sector y/o tamaños de empresa similares.

## INDICADORES COMPLEMENTARIOS<sup>17</sup>

INDICADORES BÁSICOS				
Compromiso	Indicador	Descripción	GRI	Valor
Política y gestión ambiental	Existencia de sanciones y multas por incumplimiento de la legislación ambiental	La organización ha de indicar si ha recibido alguna sanción o multa por realizar prácticas empresariales ambientalmente incorrectas, a causa del no cumplimiento de la legislación que le afecta.	EN28	[nº de sanciones, ó €]
Política y gestión ambiental	Gastos e inversiones ambientales totales desglosadas por tipos	La organización ha de indicar la cantidad económica referida a los gastos e inversiones en prevención, reducción o control para reducir o eliminar los riesgos o impactos medioambientales, sin incluir sanciones o multas por no cumplir la legislación.	EN30	[€]
Producción y gestión de residuos	Control y seguimiento de la cantidad de residuos anuales generados, desglosados por tipología y tipo de tratamiento	La organización ha de poner de manifiesto si dispone de un registro o realiza un seguimiento de los residuos generados, de manera que tenga cuantificados los residuos producidos y el tratamiento que recibe cada uno, para saber si realiza una correcta gestión de los residuos o si se pueden tomar medidas de minimización. El resultado aparecerá desglosado por tipología y destino de tratamiento.	EN22 EN24	[Tn RPs Tn RIs]
Consumo de materias primas Mp.	Consumo total de materias primas, aparte del agua, por tipos	La organización ha de poner de manifiesto el consumo anual de materias primas presentes en el producto final (incluido el embalaje y excluyendo el agua). El resultado aparecerá desglosado por tipos de materiales y por la cantidad consumida.	EN1	[Tn Mp]
Producción y gestión de residuos	Porcentaje de materias primas utilizadas que son residuos (procesados o no) procedentes de fuentes externas	La organización ha de evidenciar si utiliza o no materias primas que son residuos o procedentes de residuos y, en caso afirmativo, medir el porcentaje de materias primas de este tipo, procedentes de fuentes externas a la organización, respecto al total de materias primas utilizadas.	EN2	[% -Tn]
Gestión de energía	% de energía ahorrada fruto de las medidas adoptadas en materia de ahorro, eficiencia y aprovechamiento de recursos energéticos	Se trata de saber si la organización lleva un control de la energía ahorrada fruto de aquellas acciones adoptadas para mejorar la gestión de energía (ahorro, eficiencia energética, aprovechamiento de recursos energéticos, etc.). En caso afirmativo, se ha de expresar el resultado en porcentaje de energía ahorrada.	EN5 EN7	[%]
Contaminación atmosférica	Utilización y emisiones de sustancias que destruyen la capa de ozono	La organización ha de poner de manifiesto si utiliza sustancias cuya emisión posibilita el deterioramiento de la capa de ozono. En caso afirmativo, se ha de expresar el resultado en peso de estas emisiones.	EN19	[Tn/h]
Afectaciones al suelo	Volumen de vertidos accidentales más significativos	La organización ha de exponer la existencia o no de vertidos accidentales significativos. En caso afirmativo, el volumen de éstos.	EN23	[m³]
Información y formación ambiental	Actividades de información y/o formación en lo que respecta a la mejora ambiental y número de participantes	Poner de manifiesto las actividades realizadas en la organización para el personal con el objetivo de fomentar la mejora ambiental de la organización, indicando el cómputo de horas por trabajador/a total. Por tanto, debemos saber por cada actividad cuál ha sido su duración en horas y cuánta gente ha participado, para así conocer el número total de horas de formación ambiental impartidas.	LA10	[H]
Inversiones ambientales	Nº de iniciativas, gastos o inversiones de carácter ambiental	Realizar una cuantificación económica de las diversas iniciativas o inversiones que se han acometido y que sean relacionadas con el área ambiental de la organización: compra de lámparas de bajo consumo, utilización de equipos de mayor eficiencia energética, control de apagado de iluminación, certificación ambiental, Plan de ahorro energético, otras...		[€]

**17.** Se incluyen aquí estos 10 indicadores complementarios para permitir a la empresa completar la información disponible y/o sustituir alguno de los indicadores básicos cuya información no haya podido obtenerse por otro de igual importancia o más relevante para la empresa.

## DIMENSIÓN SOCIAL

## INDICADORES BÁSICOS

Compromiso	Indicador	Descripción	GRI <sup>18</sup>	Valor
Formación	Horas de formación por persona	Indicar el número medio de horas de formación por trabajador/a. Desglosado por categoría y por tipo de formación (promoción, prevención de riesgos laborales, medio ambiente, derechos humanos y otros).	LA10 LA11 HR3 HR8 SO3	[h/pax.]
Igualdad de oportunidades	Personal según categoría profesional	Desglosar las personas de la organización según la categoría profesional, se especificará el porcentaje de mujeres, hombres, personas con discapacidad, mayores de 45 años, personas procedentes de programas de integración u otros para cada categoría.	LA13	[% hombres % mujeres % discap. %> 45 años % emigrantes]
Seguridad e higiene en el trabajo	Índice de incidencia	Indicar el valor del índice de incidencia de la organización, que equivale al número de personal con baja por cada millar de personal expuesto. Índice de incidencia = (Nº de accidentes con baja / total de la plantilla) x 100000.	LA7	[%]
Satisfacción de la clientela	Quejas recibidas por parte de la clientela	Indicar el número de quejas recibidas por parte de la clientela durante el año, donde se determina la existencia en su origen de responsabilidad de la organización por cualquier naturaleza. Incluye tanto quejas fruto del incumplimiento de regulaciones como de códigos voluntarios.	PR4 PR5	[nº quejas]
Comunidad local	Patrocinio y acción social	Describir la implicación de la empresa en la organización de actos sociales, culturales, solidarios o ambientales, y las colaboraciones anuales a nivel monetario o de cualquier otro tipo con el mencionado fin.	4.12 EC8 EC9	[€/ventas totales, o €/beneficios]

**18.** Estos códigos hacen referencia al estándar GRI (Global Reporting Initiative). Los incluimos en la tabla de indicadores para facilitar la cumplimentación de estos datos a las empresas que ya trabajen con dicho estándar o la comparación de cifras con los datos promedio para el sector y/o tamaños de empresa similares.

## INDICADORES COMPLEMENTARIOS<sup>19</sup>

INDICADORES BÁSICOS				
Compromiso	Indicador	Descripción	GRI <sup>15</sup>	Valor
Democracia interna I	Personas con derecho a voto en el máximo órgano de gobierno	Indicar el porcentaje de personas o grupos con derecho a voto en los órganos máximos de decisión, respecto al total de personas de la organización.	4.4	[% pax.]
Democracia interna I	Participación real en los órganos de decisión	Indicar el porcentaje medio de participación real en los máximos órganos de decisión de la organización (asambleas, juntas de accionistas...). Es decir, el porcentaje de personas con derecho a voto que lo han ejercido.	4.4	[% pax.]
Formación	Formación de la plantilla	Indicar el porcentaje del personal respecto al total de la plantilla que ha realizado actividades de formación en el último año.	LA12	[% pax.]
Formación	Inversión en formación por persona trabajadora	Indicar el porcentaje de inversión en formación por persona trabajadora respecto a la masa salarial de la empresa.		[% -€-]
Igualdad de oportunidades	Diferencia salarial entre sexos	Indicar la relación existente entre el salario base de los hombres respecto al de las mujeres según la categoría profesional.	LA14	[%]
Formación	Horas de formación por persona	Indicar el número medio de horas de formación por trabajador/a. Desglosado por categoría y por tipo de formación (promoción, prevención de riesgos laborales, medio ambiente, derechos humanos y otros).	LA10 LA11 HR3H R8 S03	[h/pax.]
Seguridad e higiene en el trabajo	Formación en prevención de riesgos laborales	Indicar el porcentaje de personal de la organización que ha recibido formación relacionada con Prevención de Riesgos Laborales, detallando el nivel de la formación según si es específica del lugar de trabajo, básica, media o superior (incluye programas de formación educación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a las trabajadoras y los trabajadores).	LA8	[% pax.]
Seguridad e higiene en el trabajo	Inversión por trabajadora/or en temas de seguridad e higiene en el trabajo	Indicar la inversión por trabajador/a realizada en temas de seguridad e higiene en el trabajo respecto a la masa salarial (incluye inversión realizada en infraestructuras, equipamientos, estudios relacionados, etc.).	LA2	[% €]
Estabilidad de la plantilla	Media de permanencia en la empresa	Indicar la media de permanencia en la empresa que se obtiene haciendo una media de la antigüedad en la empresa de todo el personal.	LA2	[años]
Estabilidad de la plantilla	Rotación media de la plantilla	Indicar la rotación media de la plantilla desglosada por grupos de edad, sexo y región, especificando el personal discapacitado. El índice de rotación expresa un valor porcentual de personal que circula en la organización en relación al promedio de personal durante un cierto tiempo. Índice de rotación de personal = $\frac{[(\text{altas} + \text{bajas}) / 2] \times 100}{\text{promedio personal (suma de personal existente al inicio y al final de año, dividido entre 2)}}$ .		[Ind. Rot. Pax. (%)]

**19.** Se incluyen aquí estos 10 indicadores complementarios para permitir a la empresa completar la información disponible y/o sustituir alguno de los indicadores básicos cuya información no haya podido obtenerse por otro de igual importancia o más relevante para la empresa.

# ANEXO 3: REFERENCIAS WEB DE INTERÉS

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. RECURSOS

- Forética. Asociación de profesionales y empresas de RSE.  
[www.foretica.es](http://www.foretica.es)
- Empresa Responsable, plataforma web sobre Responsabilidad Social Empresarial. Desarrollada por Media Responsable, una editorial especializada en responsabilidad de las empresas.  
[www.empresaresponsable.com/](http://www.empresaresponsable.com/)
- Programa de Extensión de la Responsabilidad del Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible. Una iniciativa de la Fundación Entorno.  
[www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=106&mode=default](http://www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=106&mode=default)
- RSE en la web de Cruz Roja Empresas.  
[www.cruzrojaempresas.org/rse/](http://www.cruzrojaempresas.org/rse/)
- Revista de Responsabilidad Social de la Empresa de la Fundación Luis Vives.  
[www.fundacionluisvives.org/rse/](http://www.fundacionluisvives.org/rse/)
- Guía de Responsabilidad Social Empresarial y Discapacidad de la fundación ONCE.  
[http://rсед.fundaciononce.es/introduccion\\_RSED.html](http://rсед.fundaciononce.es/introduccion_RSED.html)
- Web del Instituto de Responsabilidad Social Empresarial.  
[www.responsabilidadsocialempresarial.es/](http://www.responsabilidadsocialempresarial.es/)
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.  
[www.observatoriorsc.org/](http://www.observatoriorsc.org/)
- Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad. Blog de la Cátedra de Telefónica en la UNED.  
<http://rsc.uned.es/>
- Global Reporting Initiative (GRI) -en inglés-.  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Acción Sostenible. Portal de Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Sostenible.  
[www.accionsostenible.org/](http://www.accionsostenible.org/)
- El Pacto Mundial [United Nations Global Compact].  
[www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html)





## POLÍTICAS RSE Y CÓDIGOS DE CONDUCTA

- RSE en la cultura de la empresa. ¿Cómo redactar un código ético? [Herramientas Xertatu:adi].  
<http://www.xertatu.net/dokumentuak/up/X-Adi2007%20Cultura.pdf>
- Código de Conducta de ANESOR (Asociación Nacional de Empresas Socialmente Responsables).  
[www.anesor.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=106&Itemid=111](http://www.anesor.org/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=111)
- El código de conducta RSE de GAMESA Corporación Tecnológica SA.  
[www.gamesacorp.com/files/Documentos%20PDF/Castellano/Reglamentos%20Inter nos/Codigo%20de%20Conducta%20Definitivo%20\\_211008\\_.pdf](http://www.gamesacorp.com/files/Documentos%20PDF/Castellano/Reglamentos%20Inter nos/Codigo%20de%20Conducta%20Definitivo%20_211008_.pdf)
- Código de conducta de El Naturalista.  
[www.elnaturalista.com/files/File/rsc\\_Codigo\\_de\\_Conducta.pdf](http://www.elnaturalista.com/files/File/rsc_Codigo_de_Conducta.pdf)
- Principios de Responsabilidad Social. Código de Conducta de Rheinmetall AG.  
[www.imfmetal.org/files/ifa\\_rheinmetall\\_spa.pdf](http://www.imfmetal.org/files/ifa_rheinmetall_spa.pdf)
- El Código de Conducta Ética del Grupo Vadillo Asesores.  
[www.grupovadillo.com/empresa/descargas/Codigo.pdf](http://www.grupovadillo.com/empresa/descargas/Codigo.pdf)
- Código de Conducta de Lonza.  
[www.lonza.com/group/en/company/about/governance/policies.-ParSys-0001-ParSysdownloadlist-0016-DownloadFile.pdf/Spanisch\\_2007\\_web.pdf](http://www.lonza.com/group/en/company/about/governance/policies.-ParSys-0001-ParSysdownloadlist-0016-DownloadFile.pdf/Spanisch_2007_web.pdf)
- El Código de Conducta y Responsabilidad Social de Unicaja.  
<https://www.unicaja.es/resources/1095251549918.pdf>
- El Código de Conducta de FREMAP.  
[www.fremap.es/pages/infcorp/codconducta.htm](http://www.fremap.es/pages/infcorp/codconducta.htm)
- Código de Conducta Interno, Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos y Directriz Interna de Prácticas Responsables de INDITEX.  
[www.inditex.com/es/responsabilidad\\_corporativa/social/codigo\\_conducta](http://www.inditex.com/es/responsabilidad_corporativa/social/codigo_conducta)
- Código de Conducta de Avansis Integración.  
[www.avansis.es/RSC/conducta.htm](http://www.avansis.es/RSC/conducta.htm)

# RSE



PROGRAMA



FONDO SOCIAL EUROPEO  
"El FSE invierte en tu futuro"



Fundación Biodiversidad



FUNDACIÓN  
Centro de Recursos  
Ambientales de Navarra

Con la colaboración de:

