

***GUIA DE AYUDA  
PARA ESTABLECER  
EL PLAN DIRECTOR DE RSE.***

## **Introducción:**

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa es una estrategia corporativa que implica el compromiso voluntario de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente. Esto se traduce en beneficios para las empresas, por lo que el coste inicial que pueda ocasionar su implantación se considera realmente una inversión empresarial para obtener beneficios a corto/medio plazo.

Según la Guía de la responsabilidad social corporativa de Fundesa (Guía de implantación de la responsabilidad social Empresarial) puede incorporar 5 fases, que les mostramos a continuación:

Fase 1. La empresa debe realizar un test de autoevaluación para conocer cuales son sus implicaciones en responsabilidad social corporativa y de esta forma identificar y sistematizar los grupos de interés y definir las responsabilidades que se ve capacitada para cumplir.

Fase 2. Los resultados de la fase anterior guiarán la estrategia a elaborar, en esta fase se determinarán las políticas de actuación, sus correspondientes medidas y sus plazos de actuación.

Fase 3. Establecer una ruta que permita encaminar la implantación de medidas responsables, en la que se deben priorizar los objetivos definidos en la fase anterior y tener presente los costes y beneficios que acarrearán las medidas aplicadas.

Fase 4. Elaborar un informe de sostenibilidad de evaluación que contenga los resultados obtenidos.

Fase 5. Después de realizar el informe de sostenibilidad se detectarán las medidas que no han funcionado para su posterior rectificación, o desarrollar otras medidas que nos habíamos dejado en el camino y las correspondientes medidas a aplicar en el futuro.

Una vez realizada la primera fase que consta del test de autoevaluación elaborado por Fundesa (Autodiagnóstico RSE), el objetivo de esta guía es ayudar a las empresas a realizar un plan de actuación o director en su empresa, lo que conllevaría la profundización en las fases segunda y tercera respectivamente. Por su parte las fases cuarta y quinta son las fases en las que se incorpora la memoria de sostenibilidad. (Nuestra empresa recomienda la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI, Global reporting Initiative, concretamente la actual G3).

Nuestra ayuda se traduce en una herramienta que facilitará la tarea de las empresas en su empeño por incorporarse a la responsabilidad social corporativa, tras haber hecho previamente el autodiagnóstico, el cual mostrará la situación de la empresa en dicha materia y por consiguiente el camino a seguir.

A continuación vamos a definir lo que consideramos que es un plan director y la importancia que tiene dentro de la responsabilidad social corporativa y las fases en que lo vamos a dividir en esta herramienta

### **Plan director:**

Una vez que la empresa ha realizado el correspondiente test de auto evaluación, para observar en que situación se encuentra en materia de RSC, es cuando debe actuar elaborando un plan director o de actuación.

El plan de actuación consiste en elaborar un informe, en el que para su correcta aplicación se incluirán varios pasos:

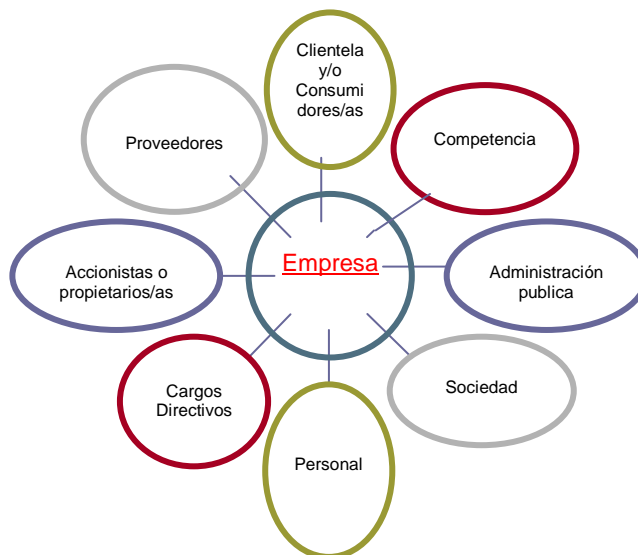
1. Definir los grupos de interés y sus expectativas.
2. Introducir una relación de medidas que debe adoptar la empresa según el resultado obtenido en el test de autodiagnóstico, según los grupos de interés y sus respectivas expectativas.
3. Seleccionar las medidas que le resulten más viables teniendo en cuenta sus características.
4. Redacción de objetivos que se deben incorporar en el plan de responsabilidad social corporativa tomando como referencia los objetivos estratégicos y la propia planificación estratégica que siga la empresa.
5. Introducir las actuaciones que va a desarrollar junto con el tiempo que va a utilizar en establecer cada una de ellas.

Después de haber realizado una pequeña introducción del tema que a tratar, vamos a comenzar con los pasos del plan director que hemos presentado anteriormente.

1. Para comenzar vamos a tratar de definir los grupos de interés y sus expectativas como primer punto de esta herramienta.

Se consideran grupos de interés (partes interesadas o "stakeholders") a aquellos individuos o grupos sociales, con un interés legítimo, que se ven afectados por las actuaciones presentes o futuras de la empresa.

El diálogo con los grupos de interés es una herramienta fundamental para conocer con precisión las exigencias del entorno competitivo, prever los riesgos y aprovechar continuamente las nuevas oportunidades de negocio.



Consideramos que los grupos de interés más importantes son; Accionistas o propietarios/as, cargos directivos y personal en lo referente al interior de la empresa, y la sociedad, la administración pública, la competencia, la clientela y/o consumidores y los proveedores, los stakeholders exteriores a la empresa.

Las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, es decir dan seguimiento a sus experiencias y percepciones al mismo tiempo que supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones.

Fuente: Manual de Responsabilidad Social para Pymes

GRUPOS DE INTERES	VALORACIÓN	EXPECTATIVAS
Accionistas propietarios/as		
Cargos directivos		
Personal		
Sociedad		
Administración pública		
Competencia		
Clientela consumidores/as		
Proveedores		

### Ejemplos de diferentes expectativas de los grupos de interés.

#### **Accionistas o propietarios/as:**

- Acceder a una información completa y exacta sobre la actuación de la empresa en el mercado.
- Obtener buenos resultados y generar recursos recurrentes, en resumidas cuentas que la empresa sea rentable.

#### **Cargos directivos:**

- Ser líderes fuertes y respetados.
- Tener un comportamiento respetuoso con los competidores
- Hacer un uso responsable de poder en el mercado con integridad y ética.

#### **Personal:**

- Tener un empleo flexible, seguro y de calidad.
- Desarrollarse profesionalmente en una empresa de prestigio.
- Asegurarse su retiro o jubilación.

#### **Sociedad:**

- Ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos.
- Comprometerse con el desarrollo social e invertir en la comunidad.
- No exponer a la comunidad a peligros no razonables en forma de contaminación, vertidos tóxicos, o similares.

#### **Administración pública:**

- Brindar herramientas de apoyo a las actividades empresariales y reglamentar su funcionamiento.

#### **Competencia:**

- Oportunidad de crecimiento, fortalecimiento y capacidad de negociación a través del trabajo en red.
- Cooperara con las políticas gremiales.

#### **Cientela y/o consumidores/as:**

- Invertir en I+D+I para desarrollar productos y/o servicios de calidad.
- Lealtad al producto y a la marca.

- Derecho a la libre y racional elección.
- Derecho a ser compensado y que existan canales para ello

**Proveedores:**

- Ser una empresa innovadora y bien organizada que se adapte fácilmente al cambio.
- Construir relaciones a largo plazo.
- Reciprocidad de obligaciones.

La relación con los grupos de interés es muy importante y aporta muchos beneficios para la empresa, como por ejemplo:

- Permitir que las empresas aprendan de sus grupos de interés, lo que genera mejoras en el producto y en el proceso.
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus grupos de interés.
- Permitir la combinación de recursos que resuelvan los problemas y que permitan alcanzar objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.
- Fortalecer la capacidad para evaluar y gestionar riesgos.
- Aprender sobre productos y servicios.
- Mejorar la selección y el nivel de retención de los empleados.
- Aprendizaje y experiencias de fuentes no tradicionales.

2. Medidas que debe adoptar la empresa según el resultado obtenido en el test de autodiagnóstico, grupos de interés y sus respectivas expectativas.

Una vez que se ha reflexionado sobre la relación con los grupos de interés y sus expectativas, en esta herramienta les mostramos una serie de medidas que les pueden ser de gran ayuda para desarrollar en su empresa. Las hemos dividido en las tres áreas más importantes de la responsabilidad social corporativa, el ámbito social, el ámbito económico y el ámbito medioambiental. En el ámbito social hemos considerado cuatro apartados principales, el personal empleado, el entorno local, la formación y los RRHH; En el ámbito medioambiental, el entorno local y los proveedores y por último el ámbito económico lo hemos dividido en gobierno corporativo, grupos de interés y la adaptación al cambio.

Área de mejora		Medidas a desarrollar	
<b>Ámbito social</b>			
1	Personal empleado	a	Elaboración de un código de conducta
		b	Planes de prevención de riesgos laborales
		c	Existencia de canales de recogida de quejas y sugerencias
		d	Contratación de personal en igualdad de oportunidades en razón del sexo, religion, nacionalidad, etc.
		e	Prevenir el acoso sexual o el acoso por razón de sexo en el trabajo
		f	Establecer un programa de actividades extralaborales para el trabajador.
2	Entorno local	a	Apoyo y promoción de actividades culturales, deportivas, etc.
		b	Participación en proyectos sociales
		c	Donaciones y actividades benéficas
		d	Dar prioridad a los proveedores locales
		e	Desarrollar un sistema de comunicación para mejorar el diálogo con la comunidad local.
		f	Exposiciones y congresos.
3	Formación	a	Establecimiento de planes de formación y desarrollo profesional en razón del sexo, edad, religión, nacionalidad, etc.
		b	Impartir formación a las nuevas incorporaciones en relación a los compromisos con la responsabilidad social corporativa
		c	Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos. Implicación del personal en los proyectos de mejora.
		d	Colaboración con universidades para la elaboración de prácticas en la empresa
4	RRHH	a	Asegurar la contratación de personal discapacitado
		b	Evaluar el grado de satisfacción del trabajador
		c	Desarrollar un sistema para incentivar la participación del trabajador con sugerencias
			Velar por la estabilidad de la plantilla y por la retención de 'talentos'
			Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos.

## Ámbito medioambiental

5	Entorno local	a	
		b	Medidas para la minimización de la contaminación
		c	Medidas para el reciclaje de residuos
		d	Desarrollo de un sistema de gestión medioambiental
		e	Diseño de productos o servicios ecológicos
		f	

6	Proveedores	a	Garantizar productos no nocivos para la salud y el medio ambiente
		b	Formación y sensibilización medioambiental a los proveedores
		c	Exigir a los proveedores certificaciones medioambientales
		d	Acciones mensuales de sensibilización a proveedores (energy trophy).
		e	
		f	

## Ámbito económico

7	Gobierno corporativo	a	Suministrar información transparente que refleje la imagen fiel de la situación de la empresa
		b	Establecer un protocolo de relaciones con la propiedad o con los inversores/as
		c	Exponer los compromisos establecidos en materia de responsabilidad social corporativa

8	Grupos de interes	a	Evaluar el grado de satisfacción del cliente
		b	Información y asesoramiento a la clientela sobre el producto o servicio
		c	Homologar los productos de compra según los criterios ambientales y sociales establecidos.
		d	Establecer un sistema de evaluación de proveedores y empresas subcontratadas, según los criterios establecidos en el punto anterior
		e	
		f	

7	Adaptación al cambio	a	Invertir en practicas de investigación desarrollo e innovación
---	----------------------	---	--

Fuente: Plantillas del plan de actuación en Responsabilidad social (Herramientas Xertatu: adi)



Teniendo en cuenta los ejemplos que les hemos mostrado de posibles medidas en el cuadro anterior y las medidas que vayan surgiendo en la empresa tomando como referencia las expectativas de los grupos de interés, la empresa deberá buscar cuales son las más adecuadas para su actividad diaria.

3. En este apartado la empresa debe seleccionar las medidas más adecuadas según las diferentes características y los correspondientes factores que le caractericen.

En este punto la empresa deberá estudiar sus posibilidades de mejora e indicar cuales son las medidas que va establecer con prioridad, bien porque son más adaptables a la empresa o porque cree que son las más adecuadas para sus grupos de interés.

La elección de las medidas a incorporar en su empresa para ser socialmente responsable dependerá de varios factores, como son;

**El tamaño:** Podemos encontrar diferencias a la hora de establecer prioridades en las medidas a incorporar en materia de responsabilidad social corporativa dependiendo del tamaño de la empresa, ya que las grandes empresas pueden optar por medidas como la creación de un departamento de RSC, la transparencia, ayudas y donaciones dirigidas a asociaciones de la comunidad, como unas de las más importantes, mientras que las pequeñas o medianas empresas debido a su evidente menor capacidad que las empresas mencionadas con anterioridad, eligen otras medidas preferentemente como pueden ser ayudas a los empleados.

**El sector en el que se encuentre:** Como es obvio, no compartirán las mismas preferencias y preocupaciones las empresas que trabajan en diferentes sectores, por ejemplo, la banca o la construcción son líderes en relación a la divulgación de información relacionada con los progresos realizados en materia ambiental y de comportamiento ético, el sector de la industria deberá centrarse en el medioambiente y recopilar medidas para intentar contaminar lo menos posible, mientras otros sectores adoptan otro tipo de medidas como pueden ser la incorporación de TICs, medidas de excelencia y calidad de medioambiente, aumentar los canales de comunicación...

**El entorno exterior:** A la hora de seleccionar las medidas más oportunas habrá que tener en cuenta la ubicación de la empresa, si esta muy cercana a la comunidad habrá que encaminar las medidas a la relación con ésta y con sus miembros, con ayudas, subvenciones, preferencias a la hora de buscar proveedores, preferencia para formar y contratar empleados.

4. Redacción de objetivos que se deben incorporar en el plan de responsabilidad social corporativa tomando como referencia los objetivos estratégicos elaborados por cada empresa y en referencia con las políticas de calidad o medioambiente que tenga la empresa si las tiene. En el plan de responsabilidad social corporativa hay que incluir ciertos objetivos, para ello se deben seguir ciertos puntos que servirán de gran ayuda, aquí les mostramos una lista con las áreas estratégicas recomendables para incluir los objetivos estratégicos.

#### Medioambiental

- Debe estar en relación con el medioambiente y mas concretamente con la minimización del impacto negativo sobre éste por parte de la empresa.

#### Relaciones comerciales.

- Referencia a la acción social tanto interna, con los empleados de la empresa, como externa con las personas que forman parte de la sociedad.
- Dar importancia acerca de la relación con el cliente, relativa a su satisfacción principalmente.
- Otro objetivo sería acerca de los canales de dialogo que relacionan a la empresa con los grupos de interés o partes interesadas.
- Otro objetivo sería promocionar y ayudar a los proveedores a implantar la responsabilidad social corporativa en su organización.

#### Objetivos relacionados con el sector de la empresa.

- La empresa deberá incluir un apartado que este relacionado con el sector donde realiza su actividad, las posibles implicaciones o mejoras de éste.

#### Área de Recursos Humanos.

- Los Recursos humanos deben formar parte de la estructura de la empresa ya que sus laborales son fundamentales para la formación de los empleados entre otras cosas.
- Para finalizar es importante la transparencia en todas las actuaciones que realiza la empresa.

\*La empresa debe redactar sus objetivos tomando como referencia los temas que hemos presentado anteriormente, adaptándolos a su empresa y al entorno que le rodea.

### 5. Actuaciones en Responsabilidad social corporativa.

En este apartado la empresa debe introducir las actuaciones concretas que va a desarrollar así como el tiempo que va a utilizar en establecer cada una de ellas, en el siguiente cuadro. Después de todos los puntos que se han seguido en esta herramienta la empresa deberá tener claro cuales serán sus actuaciones y como se va a planificar para llevarlas a cabo correctamente.

Actuación	Plazo	Departamento	Recursos	Objetivos estratégicos relacionados
<b>Ejemplo:</b>  Reducir consumo de papel en la empresa	10 octubre 2009.	Todas la áreas de la empresa	Impresoras	Reducir la contaminación.

\*Con el cuadro mostrado con anterioridad acaba la herramienta de ayuda para la elaboración de un plan de actuación dentro de la responsabilidad social corporativa, después la empresa estará en la obligación de llevar las medidas en las que se ha comprometido a la práctica en sus labores diarias.

A continuación la empresa, una vez hayan sido aplicadas las medidas de responsabilidad social previstas, es momento de conocer su alcance, es decir, determinar hasta que punto han sido efectivas o no. Para ello es preciso que la empresa realice una memoria de sostenibilidad o informe de evaluación para posteriormente darlo a conocer a los grupos de interés. En este punto veremos el alcance que han tenido nuestra puesta en marcha y si debemos modificarla o por el contrario seguir por el mismo camino. El **informe de sostenibilidad** es para la empresa una herramienta de seguimiento y mejora que permite un análisis comparativo tanto de la empresa a lo largo del tiempo como de la empresa frente a otras ofreciendo la posibilidad de conocer que avances va logrando en materia de responsabilidad social.

Se recomienda la visualización de la herramienta creada de **Plantilla de Memoria de Sostenibilidad**.