KIT RSC SECTORIAL ENGAGE PARA EMPRESARIOS, GERENTES Y GRUPOS DE INTERÉS

Sector **EMPRESARIAL**

Este proyecto (2014-1-TR01-KA200-013388) ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. La presente publicación refleja exclusivamente el punto de vista de sus autores. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida

Presentación del KIT

KIT RSC ENGAGE PARA EMPRESAS

•Este kit, adaptado al sector económico EMPRESARIAL, quiere proporcionar materiales de formación sólidos, útiles y prácticos que contribuyan al desarrollo del reconocimiento de los distintos aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y, al mismo tiempo, fomentar un enfoque basado en la RSC. Su objetivo es impulsar el aprendizaje sobre cómo construir, aplicar y emplear eficazmente los principios, políticas y programas de RSC dentro la empresa.

• Ofrece recursos prácticos, como contenidos informativos, preguntas reflexivas, ejercicios, casos de estudio, buenas prácticas, recursos didácticos, *check-lists*, mensajes clave, recursos en línea, lecturas complementarias, y referencias europeas o por países.

GRUPOS OBJETIVO

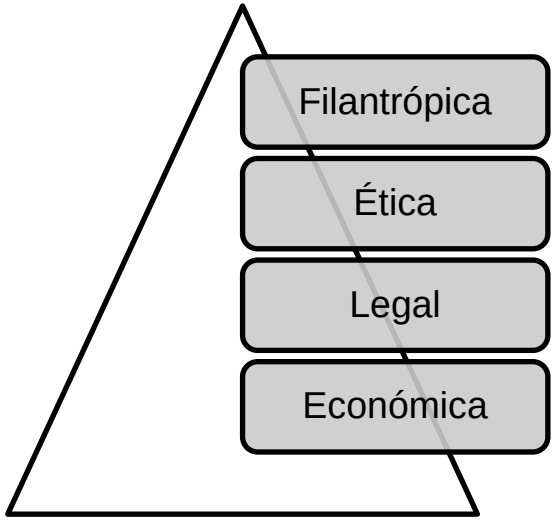
- Empresarios
- Directores
- Técnicos en RSC
- Grupos de interés.
- Otros profesionales interesados en la RSC, cómo formadores, orientadores o asesores.

Presentación del KIT

Contenidos

- Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- Ética y transparencia
- Derechos humanos básicos
- Diálogo con grupos de interés
- Generación de valor
- Gestión de los recursos humanos
- Diversidad e igualdad
- Protección y gestión medioambiental
- Desarrollo de comunidades locales
- Marketing socialmente responsable
- Buena gobernanza
- Estudios de caso
- Buenas prácticas
- Referencias

Introducción a la RSC



Pirámide de Carroll : Tipos de RSC

Áreas de RSC

•" La mayoría de definiciones de la responsabilidad social de las empresas [la] entienden [..] como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.“(Libro verde RSE)

http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366

Elementos clave de la RSC

•Los “elementos clave de RSC” según la Red Europea de Desarrollo Sostenible (ESDN) incluyen:

–La integración de RSC es voluntaria. Con la RSC, las organizaciones EMPRESARIALES se comprometen a actuar según los objetivos generales de la sociedad.

–La RSC se desarrolla (y, por lo tanto, depende) de la relación entre la actividad EMPRESARIAL y la sociedad. Tiene en cuenta aspectos políticos, institucionales, culturales y medioambientales.

–La RSC incluye el cumplimiento por parte de las organizaciones de leyes y normativas específicas.

–La relación entre RSC y beneficio económico es controvertida; sobre todo en cuanto a rentabilizar económicamente la RSC.

Introducción a la RSC

Charla TED sobre RSC:

Tony Prophet: responsabilidad social corporativa (TEDxSantaCatalinaSchool):

www.youtube.com/watch?v=jeTyey8siH4

Análisis sobre la Comunicación de la Comisión Europea en RSC:

www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2011-December-The_New_Communication_of_the_EU_Commission_on_CSR_and_National_CSR_strategies.pdf

Definición de RSC de la Comisión Europea

•La Comisión define la RSC como la responsabilidad que las empresas tienen respecto sus efectos en la sociedad. La Comisión considera que las empresas "deben poner en marcha procesos para integrar en su estrategia central y en sus actividades comerciales las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas, de derechos humanos, y de respeto al consumidor, colaborando estrechamente con los grupos de interés."

http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/

Referencias importantes sobre RSC

–Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000).

–Libro Verde para fomentar el marco europeo de la Responsabilidad Social Corporativa a instancias de la Comisión Europea (2001).

–Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2008) (Recomendaciones de principios y estándares para conductas empresariales responsables).

–Comunicación. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas (2011).

Ética y transparencia

A través del compromiso con los principios éticos, la honestidad, el respeto mutuo, la confianza, la integridad, la transparencia empresarial, la lucha contra el tráfico de influencias , el soborno y la corrupción ,tanto en los ámbitos públicos como privados. Fomentar el comercio justo y los derechos de privacidad del cliente.

Áreas de la ética empresarial

•Según los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, estos son los aspectos que deben tener en cuenta las directrices y acciones empresariales para seguir un código ético, sea cual sea su sector de actividad:

–**Derechos humanos**: las empresas deben respetar los derechos humanos (aceptados internacionalmente).

–**Laborales**: las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Rechazarán cualquier forma de trabajo forzoso u obligatorio, así como la explotación infantil y defenderán políticas antidiscriminatorias relativas al empleo y al trabajo.

–**Medioambientales**: las empresas deben tener un enfoque con conciencia medioambiental que fomente tecnologías ecológicas y medidas sostenibles.

–**Anticorrupción**: las empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Ética y transparencia

Lobby, ética y transparencia europea "Qué hacer y qué no" es un webinario de la Academia de Formación Europea: www.eu-academy.eu/freeresources/eu-lobbying-ethics-and-transparency-do-s-and-dont-s/

Estrategia para la inclusión de la ética en el sector EMPRESARIAL

–En primer lugar, para incluir una estrategia ética empresarial, la organización y su estrategia deben cumplir y respetar la ley.

– Es necesario comprobar si la actual estructura empresarial permite poner en práctica una estrategia ética (de lo contrario, será necesario modificar las estructuras).

–La estrategia se construye sobre valores empresariales concretos. Refleja los objetivos e intenciones declarados de la empresa, su cultura y práctica diaria.

–La estrategia refleja el valor del negocio a nivel externo e interno.

–Está basada en principios y códigos de conducta que se interiorizan y respetan, no en normas que deben cumplirse.

–La participación, el estímulo y la formación ética de los empleados son parte de dicha estrategia.

–La transparencia, a través de la prestación de cuentas y comunicación con los grupos de interés, refleja el efecto externo de la estrategia.

–La estrategia tiene en cuenta opciones para lidiar con cuestiones éticas.

Ética y transparencia

CSR Europe dispone de un cuestionario de autoevaluación, disponible en:
www.csreurope.org/sites/default/files/CSR%20SAQ%20automotive%20sector.pdf

Evaluación

•Una evaluación puede medir la calidad y eficacia de la estrategia ética empresarial, sus fortalezas y debilidades, y también su efecto. Los expertos sugieren efectuar una evaluación estándar de rendimiento ético al final de cada año, así cómo definir una "lista de control" de aspectos éticos en el plan estratégico para el siguiente año. La evaluación del rendimiento ético debería fijarse en el rendimiento de la empresa en aspectos como, por ejemplo, la transparencia, en base a sus principios.

Aspectos clave para planificar una estrategia ética empresarial

- La estrategia incluye una definición clara de su objetivo.
- Se va adaptando a la nueva normativa.
- Tiene en cuenta elementos distintos o nuevos.
- Tiene en cuenta las diferencias éticas en su colaboración con otras empresas.
- Garantiza una adecuada estructura de recompensas
- Incluye las modificaciones a adoptar en determinadas áreas de la empresa (p.ej. estructura, desarrollo de personal).
- Incluye distintas formas de monitoreo y medición. .

Ética y transparencia

El cuaderno para PYMES "Listos para Informar" contiene información útil y listas de control sobre cómo crear un informe de sostenibilidad:

www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf

Información

Planificación: es el primer paso en el proceso de información. En esta fase, se selecciona un equipo informativo que valorará cuales son los temas y criterios más adecuados para el informe, y acordará en qué forma debe presentarse (bien como un informe de sostenibilidad dentro del informe anual, bien como un informe separado). Para garantizar la transparencia interna, estas decisiones se comunicarán a los empleados.

- **Participación de los grupos de interés**: Su participación añadirá información valiosa, al aportar su punto de vista respecto la relevancia de los temas que se han acordado internamente para el informe.
- **Revisión y evaluación**: el proceso de propuesta inicial, la consulta con los grupos de interés y la revisión por parte del equipo informativo dan como resultado la definición de cuáles son los temas o asuntos relevantes en cuanto a la sostenibilidad. Para cada uno de estos asuntos, el equipo informativo valora qué efectos podrían producirse tanto dentro como fuera de la empresa (p. ej. sobre proveedores, distribuidores o emisiones).
- **Recopilación**: en esta fase, se recopila la información relevante y se analiza para dar contenido y rendimiento al informe.

Ética y transparencia

El documental "una fábrica digna" de 2004 trata de un representante RSC de NOKIA que descubre una serie de injusticias en un proveedor chino:

Tráiler:
www.youtube.com/watch?v=JPenUV55f90

Normas relativas a la transparencia sobre la responsabilidad social

- En 2013, se desarrolló la directiva 2013/34/EU que incorpora medidas para la transparencia y responsabilidad de las empresas, a la vez que limita cargas administrativas indebidas y garantiza condiciones equitativas en toda la UE. La directiva debe incorporarse a la legislación de los estados miembros en 2017.

- La directiva se dirige a "entidades públicas" como bancos, compañías de seguros u otras entidades de interés público por su tipología o tamaño. Rige para empresas de más de 500 trabajadores, no es de aplicación para las PYMES

- La directiva incluye aspectos como la edad, el género y la formación académica y profesional. La política de diversidad está orientada a cuerpos administrativos, de gestión y supervisión y debe incluirse en el informe de gobierno corporativo.

- En el año 2018, se ha planificado un sistema de información nacional para cada estado miembro y terceros países en los que operen. Los informes contendrán información acerca beneficios conseguidos, impuestos abonados sobre beneficios, y subsidios públicos recibidos. Tomará en cuenta los avances hechos a nivel internacional ara aumentar la transparencia en la información financiera.

Derechos humanos básicos

Respetar plenamente la protección de los derechos humanos básicos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos e incorporarla a sus prácticas, los principios de los Convenios Fundamentales de las Organizaciones Internacionales del Trabajo.

¿Por qué deberían las empresas preocuparse por los derechos humanos?

- " La responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas: a) Eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos y hagan frente a esas consecuencias cuando se produzcan; b) Traten de prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales, incluso cuando no hayan contribuido a generarlos." http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_sp.pdf
- Las empresas pueden resultar implicadas en efectos negativos sobre los derechos humanos (DDHH) bien por medio de sus propias actividades o como resultado de sus relaciones comerciales con terceros.
- No respetar los DDHH implica riesgos y costes para la empresa: poner en riesgo su "licencia social" para operar, sufrir daños en la reputación, boicot, afrontar responsabilidades jurídicas y acciones gubernamentales negativas, acciones adversas por parte de inversores y socios comerciales, disminución de la productividad y baja moral de los empleados.

Derechos humanos básicos

¿Cómo desarrollar una política de derechos humanos?
www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/HR_Policy_Guide_2nd_Edition.pdf

¿Hacia una política de derechos humanos?

- Las normas internacionales de Naciones Unidas recomiendan a las empresas desarrollar una política interna de DDHH. Ésta debe disponer de qué forma la empresa se ocupa del respeto a los DDHH, mediante políticas y procesos que identifiquen, prevengan, alivien y den cuenta de los posibles efectos adversos de su actividad sobre éstos. Especialmente, la política interna debe:

– Proporcionar una base para integrar la responsabilidad de respetar los DDHH en todas las funciones empresariales.

– Responder a las expectativas fundamentales de los grupos de interés.

– Identificar vacíos en las políticas e iniciar procesos de alerta para detectar nuevas áreas de riesgo para los DDHH.

– Explicar detalladamente el compromiso de la empresa con el apoyo a los DDHH.

– Generar una mayor confianza con grupos de interés externos y comenzar a entender y a canalizar sus preocupaciones.

– Promover el desarrollo del aprendizaje interno, la capacidad de gestión y liderazgo en asuntos de derechos humanos.

–Demostrar una buena práctica empresarial internacional.

Derechos humanos básicos

"Derechos Humanos Traducidos - Una Guía de Referencia Empresarial" desarrollada por la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos:

www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/human_rights_translated.pdf

Responsabilidad Corporativa en los Derechos Humanos: Un análisis crítico de la Guía de la OCDE para Multinacionales:

http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1601544_code722235.pdf?abstractid=1317263&mirid=1

Estándares globales y buenas prácticas en la dimensión de los derechos humanos.

- Después de la publicación de los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas en julio de 2000, los grupos de interés en RSC comenzaron a describir la cuestión de los derechos humanos siguiendo estos principios:
  - **Principio 1**: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente.
  - **Principio 2**: Deben asegurarse de no ser cómplice de la violación de los derechos humanos.

- Los derechos humanos también están contemplados en la norma ISO26000 y afectan a las siguientes áreas:
  - Diligencia debida.
  - Situaciones de riesgo para los derechos humanos.
  - Evitar la complicidad.
  - Resolución de reclamaciones.
  - Discriminación y grupos vulnerables.
  - Derechos civiles y políticos.
  - Derechos económicos, sociales y culturales.
  - Principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Diálogo con los grupos de interés

Garantice una comunicación abierta, transparente y de confianza con los distintos grupos de interés estableciendo canales de consulta e integrando sus preocupaciones. Comunique de una forma creíble y objetiva los resultados sociales, medioambientales y económicos. Fomente el diálogo para una mayor cooperación con nuevos grupos de interés.

Información general sobre cómo aproximarse a los grupos de interés

•¿Desea involucrar o no a los grupos de interés? Esa ya ha dejado de ser la cuestión. La pregunta actualmente es, ¿cómo hacerlo?. Las respuestas para una participación exitosa en pocas palabras:

–Comience por identificar las principales categorías de grupos de interés con los que se relaciona la empresa: empleados, becarios, clientes, proveedores, socios, instituciones educativas, autoridades locales, asociaciones de estudiantes y formadores, comunidades, ONGs, accionistas, inversores, instituciones financieras, etc.

–Puntúe esos grupos de interés según el efecto que podrían tener en la empresa, así como la intensidad de ese efecto.

–Elabore estrategias basadas en los pasos anteriores e implemente aquellos mecanismos que posibilitan que se cumplan las expectativas y que se conozca la opinión de los grupos de interés acerca de la empresa.

–Por último pero no por ello menos importante, comuníquese con los grupos de interés mediante un lenguaje y unos canales de comunicación adecuados.

Diálogo con los grupos de interés

R. Edward Freeman es un filósofo norteamericano y profesor de administración de empresas en la Universidad de Virginia, especialmente conocido por su trabajo sobre la teoría de los grupos de interés.

Vea una de sus clases relativas al diálogo con los grupos de interés:

www.youtube.com/watch?v=x9cOBad9sWA

¿Aún tiene dudas de quiénes son sus grupos de interés?

- Algunas descripciones para ayudarle a identificar sus grupos de interés:

–Cualquier persona que influye o se ve influido por su empresa.

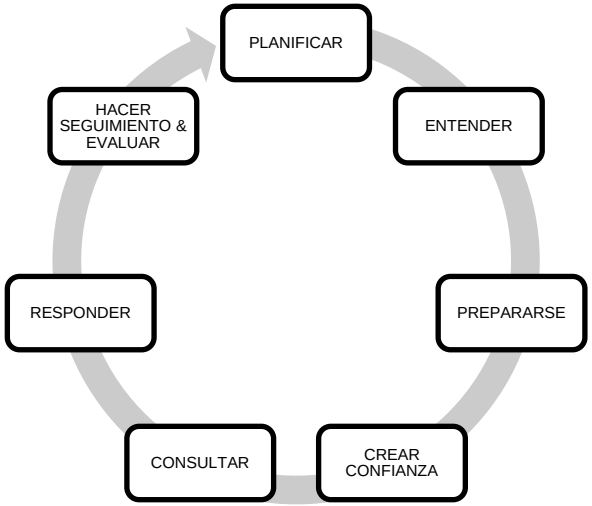
–Esos grupos o personas tienen una participación, reclamación o interés en las operaciones y decisiones de la empresa.

–Aquellos grupos o personas que suministran recursos críticos para el éxito de la empresa o institución.

–Los grupos de interés "arriesgan" algo de valor, p. ej. su propio bienestar se ve directamente afectado por su empresa.

–Los grupos de interés tienen suficiente poder como para influir en el rendimiento de la empresa, tanto positiva como negativamente.

Diálogo con los grupos de interés



Neil Jeffery, Doughty Centre, Cranfield School of Management

Diálogo con grupos de interés en 7 pasos

1. **Planificar**: planificar los objetivos y asuntos que se van a tratar.
2. **Entender**: conocer los grupos de interés, saber sus intereses, sus deseos y necesidades, qué les motiva.
3. **Prepararse**: preparar la empresa, sus recursos, su conocimiento y su capacidad para trabajar con los grupos de interés.
4. **Crear confianza**: conseguir diferentes niveles de confianza con los distintos grupos de interés, conocer cada subgrupo y generar aceptación.
5. **Consultar**: la más importante y la más difícil, la comunicación con los grupos de interés debe ser abierta, honesta, sensible y flexible.
6. **Responder**: dar respuesta e implementar medidas relativas a los asuntos que se han discutido con los grupos de interés.
7. **Hacer seguimiento y evaluar**: una empresa socialmente responsable presenta informes periódicos a los grupos de interés acerca de sus resultados.

Diálogo con los grupos de interés

Norma AA1000 de compromiso con los grupos de interés
www.accountability21.net

Índice de sostenibilidad Dow Jones
www.sustainabilityindexes.com

Series de índices FTSE4Good
www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

GRI
www.globalreporting.org
Directrices OECD
www.oecd.org

SA8000
www.sa-intl.org

Normas y estándares internacionales para la participación de los grupos de interés

- **Norma AA1000 de compromiso con los grupos de interés**: gestionado por NGO Accountability, un marco de trabajo de código abierto.
- **Índice Dow Jones de sostenibilidad**: establece estándares para la gobernabilidad corporativa y la participación de grupos de interés.
- **Índices FTSE4Good** : serie de referencias e índices para inversores socialmente responsables.
- **Global Reporting Initiative (GRI)**: serie de indicadores sociales, económicos, medioambientales y de gobernabilidad, incluida la participación de grupos de interés.
- **Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**: fomentan la consulta con los empleados y con las comunidades.
- **SA8000**: Norma de certificación voluntaria por terceros, desarrollada por Social Accountability International (SAI).
- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas**: insta a las empresas a apoyar y respetar los derechos humanos reconocidos internacionalmente, así como los estándares laborales y medioambientales.

Creación de valor

Fomentar un nivel alto de calidad en la gestión de productos, servicios y procesos mediante la integración de aspectos medioambientales y sociales en la planificación y toma de decisiones, así como la inversión en investigación, desarrollo e innovación.

El valor añadido de la RSC

- Existe cierto conocimiento sobre cómo la RSC contribuye a la creación de valor desde una concepción moderna de ésta.
- La RSC y la creación de valor no son aspectos diametralmente opuestos. Resulta incierto cómo las exigencias y expectativas de los grupos de interés pueden incluirse en las decisiones empresariales. Para aclararlo hay que prever las consecuencias económicas o, en términos de gestión basada en valor: es necesario visualizar el potencial de creación de valor que tiene la RSC.
- Las actividades visibles de RSC mejoran la reputación de la organización, que es un valor intangible especialmente importante en las EMPRESAS.
- La mejora en la reputación no solo atraerá potenciales clientes, si no también a profesionales altamente cualificados.
- También potencia la capacidad de gestionar los grupos de interés y crea una ventaja competitiva significativa.

Creación de valor

La RSC puede actuar como fuente de bienestar y como motor de innovación, ventaja competitiva y creación de valor

Pero, ¿de qué forma pueden las empresas desencadenar este potencial innovador?

¿Existen formas específicas para garantizar que la RSC se alinee con la estrategia de la empresa y genere valor?

Bryan Husted y David Allen
Responsabilidad social y generación de valor

Comparativa entre RSC tradicional, estrategia tradicional y RSC estratégico

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	RSC tradicional	Estrategia tradicional	RSC estratégica
Visibilidad	Irrelevante: hacer bien las cosas es ya una recompensa y resulta rentable a largo plazo.	El cliente debe tener conciencia y conocimiento del producto/servicio y la marca.	El cliente y los grupos de interés deben tener consciencia del producto/servicio y su valor añadido RSC
Conveniencia	Irrelevante: hacer bien las cosas es ya una recompensa y resulta rentable a largo plazo.	Gestionar las relaciones con proveedores, clientes y competidores para captar el valor añadido	Gestionar las relaciones con los grupos de interés para captar el valor añadido.
Voluntarismo	Participar en la acción social más allá de lo exigido por los intereses o la ley.	Innovación empresarial basada en la habilidad para aprender.	Participar en la acción social más allá de lo exigido por ley.
Centralidad	Irrelevante: hacer bien las cosas está unido a la necesidad social y no al objetivo central de la empresa.	Crear valor a través de la innovación de productos/servicios.	Crear valor a través de la innovación de productos/servicios vinculados a los asuntos sociales.
Proactividad	Anticipar los cambios en los asuntos sociales.	Ventaja pionera.	Anticipar cambios en los asuntos sociales que presentan oportunidades de mercado.

Creación de valor

Enfoques sobre la creación de valor

- **Desarrollo comunitario**: se centra en las comunidades locales con las que las empresas pueden trabajar mejor. Flower Valley en Sudáfrica, fundado por Shell Foundation, es un claro ejemplo de este enfoque: crearon un Centro de Atención Temprana para ayudar a la formación de los niños de la comunidad y, de la misma forma, desarrollar nuevas habilidades en los adultos.

- **Integrar CSR en la estrategia empresarial**: crea unas relaciones comerciales justas para los agentes que participan en el campo de negocio, como los compradores y proveedores. Por ejemplo, distintas organizaciones – entre ellas la multinacional KPMG - han elegido proveedores de café o té de comercio justo.

- **Creación de valor compartido**: este enfoque se basa en la idea de que éxito empresarial y bienestar social son interdependientes. Así, algunos factores como contar con una plantilla formada y saludable, disponer de recursos sostenibles- tangibles e intangibles- y de una gestión experta son necesarios para poder competir con eficacia.

Gestión de los recursos humanos

Reforzar los sistemas de gestión para garantizar la salud, seguridad y bienestar de los empleados. Promover el desarrollo de habilidades individuales. Recompensar la excelencia y los méritos. Rechazar las prácticas abusivas y discriminatorias. con la igualdad de oportunidades.

¿Por qué implementar una estrategia RSC en los recursos humanos?

- Tomando en cuenta los **impactos sociales**, contribuye a...:
  - El respeto a los derechos humanos.
  - Garantizar la de igualdad de oportunidades.
  - Crear entornos de trabajo justos, seguros y confortables
  - Mejorar la empleabilidad de los trabajadores/as.
  - Contar con una plantilla comprometida y competente.
  - Facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de los trabajadores/as
- Desde el punto de vista de los **beneficios empresariales** ...:
  - Evita perder empleados o candidatos con talento a causa de la discriminación, prejuicios o falta de adaptación a las circunstancias personales.
  - Mejora la reputación de la empresa y encuentra fuertes adeptos y prescriptores de la marca en sus empleados.
  - Consigue una fuerza de trabajo bien formada y motivada adaptada a las necesidades de la empresa.
  - Impulsa el compromiso de los empleados con los valores de la RSC.

Gestión de los recursos humanos

Contratación transparente, justa y no discriminatoria

•La contratación es el primer paso para fortalecer la plantilla de la EMPRESA. Para elegir el mejor candidato o candidata, y garantizar la igualdad de oportunidades, los procesos de selección deben ser transparentes, ampliamente difundidos, contrarios a cualquier tipo de discriminación y respetuosos con las personas que participan. Claves para las distintas fases:

- **Descripción del puesto de trabajo:** una vez identificada una vacante, describir claramente las funciones y aptitudes requeridas hará transparente y fiable el proceso.
- **Definición del proceso de selección:** la selección no se puede dejar a la improvisación o a la intuición. Una definición clara del proceso impide que se base en tópicos y/o prejuicios. Todas las personas candidatas deben saber qué esperar y seguir los mismos pasos**.**
- **Oferta de trabajo neutra:** el lenguaje empleado no debe sugerir la exclusión de aspirantes por otras razones que no sean las titulaciones, habilidades y/o experiencia (p. ej. sexo, edad). Se puede incluir una declaración de igualdad.
- **Proceso de selección y contratación:** acorde con la planificación, con respeto a los derechos individuales, proporcionando información transparente y dando respuesta a las personas candidatas.

Gestión de los recursos humanos

***Linda Wirth** arguyó en su ya mítico ensayo (2001) que las mujeres chocan sistemáticamente contra un "techo de cristal", una serie de limitaciones invisibles que impiden a las mujeres continuar con su desarrollo profesional más allá de cierto punto; unos obstáculos que persisten en las sociedades modernas una vez superadas barreras discriminatorias más obvias.*

Políticas salariales equitativas, justas y transparentes

- El sistema de retribuciones de la empresa es "un conjunto de procedimientos que tienden a establecer o mantener estructuras salariales equitativas y justas" (Chiavenato, 2000).
- Las empresas deben otorgar un valor específico a cada puesto de trabajo y equilibrar los salarios tanto con el mismo puesto dentro de la empresa (igualdad interna) como con los mismos puestos en otras empresas (igualdad externa).
- Frecuentemente la discriminación salarial se oculta tras complementos injustos y desiguales. Unas normas claras en este sentido ayudan a combatir el problema.
- La divulgación de los salarios internos puede mejorar la motivación; cuando se desconoce el salario de los compañeros o directivos, suele suponerse más elevado de lo que realmente es.

Gestión de la carrera

- Igual que ocurre con los salarios, unos mecanismos claros y bien establecidos para la promoción interna pueden animar la progresión en la carrera profesional, la motivación y la igualdad de oportunidades. Las condiciones para el desarrollo profesional deben tener en cuenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y adoptar medidas contra el "techo de cristal" para las mujeres.

Gestión de los recursos humanos

Esta cita, muy conocida en el mundo empresarial, refleja e la importancia de la formación en el seno de las empresas:

Dos directivos están charlando sobre la formación del personal. El primero pregunta, "sí, pero ¿qué pasa si les formamos y después se marchan?" El segundo responde, "¿y qué pasa si no les formamos y se quedan?"

Formación para el desarrollo de competencias y empleabilidad

- Con el fin de crecer, ser competitivas y rentables, las empresas deben establecer planes de formación coherentes y adecuados a la forma en la que evoluciona el entorno.
- Asimismo, las personas empleadas necesitan formación para poder conservar su puesto de trabajo, para poder acceder a puestos de mayor responsabilidad (ya no es posible ascender simplemente por antigüedad), porque es necesario ser eficaz y porque se trata de una exigencia del entorno.

Conciliación entre la vida laboral y familiar

Las personas tienen otras responsabilidades fuera del entorno laboral como por ejemplo cuidar de personas dependientes (hijos, mayores, ...), gestión del hogar (tareas domésticas, reparaciones...), entre otras. Además, necesitan tiempo personal para cuidar de sí mismos, comprometerse con su comunidad y/o lograr sus proyectos personales (p. ej. estudiar, hacer deporte, voluntariado...). Algunas de estas responsabilidades no encajan en horarios estrictos, establecidos a veces de forma arbitraria por el empleador. Las empresas responsables les apoyan concediéndoles, por ejemplo, un horario laboral flexible.

Gestión de los recursos humanos

Prevenir y tratar el acoso sexual en las empresas:
https://youtu.be/EAxu68ZlQwQ

Entorno de trabajo justo, seguro, saludable y cómodo.

- La prevención de riesgos laborales (PRL) se puede garantizar a través de una política que respete los requisitos legales, e incluya medidas complementarias, para identificar los riesgos potenciales de las actividades laborales, promover el compromiso de la empresa con las prácticas de PRL y garantizar la formación de trabajadores y trabajadoras. Asimismo, deben ser elegidos o designados representantes de PRL, que cuenten con horas liberadas suficientes para realizar su tarea.
- Un entorno laboral confortable va más allá de medidas ergonómicas o de higiene. Deben abordarse riesgos psicológicos y sociales. Para prevenirlos son importantes aspectos como:
  - La motivación de las personas empleadas y las estrategias para su implicación.
  - Directivos bien formados que tengan competencias para la gestión de equipos, tales como capacidad de motivar, resolución de conflictos, etc.
  - Protocolos claros, bien aplicados y divulgados para impedir y actuar en contra de cualquier tipo de acoso, incluidos acoso sexual, por razón de género o por orientación sexual.

Diversidad e igualdad

Respetar y valorar las diferencias como condición básica de la existencia de una relación ética y del desarrollo de la humanidad, tratando de estimular la promoción de la diversidad cultural y social y de la diferencia étnica como un aspecto positivo para el desarrollo de la misión de la empresa, en la que no se tolera la discriminación.

Gestión de la diversidad y no discriminación

- La gestión de la diversidad incluye un trato igualitario, integración y la existencia de directrices corporativas de no discriminación. Su objetivo es resaltar la diversidad individual de los empleados de forma positiva y utilizarla como valor añadido y ventaja competitiva de la empresa.

- Así, la gestión de la diversidad apoya la tesis de que una plantilla diversa tiene más éxito que empleados con un origen, trayectoria y/o perfil más homogéneo.

- En relación con la discriminación en el lugar de trabajo, se pueden llegar a emprender acciones legales contra las empresas de la Unión Europea.

- En la práctica, la gestión de la diversidad se considera una dimensión interna-organizativa RSC en la empresa, especialmente en las compañías de mayor tamaño.

Diversidad e igualdad

La gestión de la diversidad para crear igualdad de oportunidades

Pero el objetivo de la gestión de la diversidad no es sólo el de impedir la discriminación y de crear igualdad de oportunidades en la empresa.

Las empresas también emplean la gestión de la diversidad estratégicamente para generar ventajas económicas.

- En términos de ventas y relaciones con el cliente, la diversidad del personal puede facilitar focalizarse específicamente a nuevos grupos de clientes, por ejemplo con un origen migratorio (*etnomarketing*); o representar una ventaja competitiva para la retención de clientes al ofrecer una amplia variedad de servicios multilingües.

Diversidad e igualdad

La gestión de la diversidad para la prevención de conflictos

- En la empresa, la gestión de la diversidad también ayuda a resolver y prevenir conflictos, aportando un efecto positivo al clima empresarial.
- El conflicto en el entorno laboral puede estar ligado a un entorno de trabajo diverso. Pueden surgir conflictos basados simplemente en diferencias culturales, generacionales, de personalidad o de estilo de trabajo. Siempre que se produzca un conflicto entre empleados/as, o entre estos y su supervisor/a, es importante resolverlo para conservar la calidad de las relaciones laborales así como la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Las medidas proactivas por sí solas no son suficientes para manejar conflictos en el entorno laboral que tienen su origen en la diversidad. Poner en práctica una combinación de medidas preventivas y pasos reactivos garantizará cubrir todos los aspectos en caso que se produzca algún conflicto. Forme a su plantilla para que se respeten las diferencias en todo el personal y emplee las técnicas de resolución de conflictos una vez que haya descubierto incidentes que posiblemente hayan sido causados por la diversidad en el entorno laboral.

Protección y gestión ambiental

Fomentar iniciativas que contribuyan al medioambiente. Invertir en tecnologías y productos sostenibles y entender la dimensión ecológica. Ampliar la utilización de los criterios medioambientales. Impedir y minimizar el riesgo de los efectos medioambientales. Control de indicadores.

El aspecto medioambiental de la RSC

- Tradicionalmente, se ha considerado que la protección del medio ambiente formaba parte "del interés público", y fuera del ámbito privado. Los gobiernos han asumido la mayor responsabilidad en cuanto a garantizar la gestión medioambiental, y han puesto esfuerzos en crear y preservar un entorno seguro. Han dado directrices al sector privado para que adopte comportamientos respetuosos con el medio ambiente por medio de normativas, sanciones y, en ocasiones, incentivos.
- Sin embargo, el papel de los sectores ha ido cambiando, de forma que el sector privado se ha convertido en un socio activo en la protección medioambiental. Muchos gobiernos y empresas se han dado cuenta de que la protección ambiental y el crecimiento económico no siempre están en conflicto.
- El aspecto medioambiental de la RSC se define como el deber de hacerse cargo de las implicaciones ambientales que conllevan las operaciones de la empresa, sus productos e instalaciones; eliminar residuos y emisiones; maximizar la eficacia y productividad de los residuos; y minimizar prácticas que puedan afectar de forma negativa al disfrute de los recursos en generaciones venideras.

Protección y gestión ambiental

Pasos para gestionar los efectos sobre el medioambiente.

•Sea cual sea la naturaleza de su compromiso, la mayoría de empresas siguen pasos similares para abordar sus efectos sobre el medioambiente:

1. **Política medioambiental corporativa**: las empresas comprometidas a reducir su impacto ambiental, suelen crear una serie de principios y estándares ambientales, indicando a menudo objetivos formales. La mayoría de estas declaraciones incluyen, como mínimo, la intención de la empresa de respetar el medio ambiente en el diseño, producción y distribución de sus productos y servicios; el compromiso de la empresa de cumplir la legislación, e ir más allá del mero cumplimiento siempre que sea posible; y el establecimiento de una política abierta y transparente en la que empleados, miembros de la comunidad y otros agentes puedan estar informados de cualquier potencial efecto negativo que la empresa pudiera ocasionar al medioambiente.

Protección y gestión ambiental

ISO 14000 ofrece herramientas prácticas para empresas de todo tipo que desean gestionar sus responsabilidades medioambientales

Pasos para gestionar los efectos sobre el medioambiente.

2. **Auditoría medioambiental:** antes de intentar reducir sus impactos ambientales, es básico que la empresa tenga pleno conocimiento de cuáles son. En la mayoría de casos, esto significa realizar algún tipo de auditoría ambiental. Su objetivo es conocer el tipo y la cantidad de recursos que utiliza una empresa, línea de producción o fábrica, así como los tipos de residuos y emisiones que ésta genera. Algunas empresas tratan también de cuantificar estos datos en términos económicos, con el objetivo de entender cuál es su impacto en términos de resultados en su balance. Esto ayuda a establecer las prioridades como una forma de poner los esfuerzos en aquello que permita mejorar beneficios.

3. **Implicación de empleados y empleadas**: una política medioambiental necesita la adhesión de todo el personal dentro de la empresa, no sólo de aquel cuyo trabajo esté relacionado con el medio ambiente. Para conseguirlo, las empresas desarrollan una serie de actividades, especialmente de tipo formativo, con el fin de ayudar a empleados y empleadas a entender el impacto ambiental de sus tareas, y apoyar sus esfuerzos para realizar cambios

Protección y gestión ambiental

Pasos para gestionar los efectos sobre el medioambiente.

4. **Contratación ecológica:** para ayudar a asegurar que sus productos, servicios y procesos son responsables desde el punto de vista ambiental, muchas empresas buscan comprar productos más ecológicos de sus proveedores. Una forma de hacerlo es participando en grupos de compradores, en los que la influencia de compra colectiva puede servir para presionar a los proveedores con el fin que tomen en consideración materiales o procesos alternativos.

5. **Servicios/productos verdes:** los propios productos o servicios que se ofrecen pueden ser más ecológicos, en cuanto al control las emisiones o ruidos generados, la reducción de los riegos para la salud y seguridad de su proceso de producción, o su demanda energética

Desarrollo de comunidades locales

Respaldar iniciativas de impulso social, económico y cultural basados en criterios transparentes para la evaluación a la comunidad. Fomentar la participación y la implicación en trabajo voluntario. Desarrollar estrategias para la cohesión y/o para la áreas territoriales locales.

Estándares para la participación de la comunidad

- Mientras que la dimensión interna de la RSC incluye la gestión de los recursos humanos, la seguridad y salud en el trabajo, la gestión de los impactos ambientales y sobre recursos naturales, la dimensión externa se basa en el desarrollo de las comunidades locales.

- Según las Normas Internacionales de Desempeño Corporativo, las empresas deben guiar exhaustivamente el ciclo de vida completo de las iniciativas, de manera que se pueda garantizar un modo de actuar responsable y sostenible, protegiendo las comunidades.

- La participación y desarrollo de la comunidad es un elemento clave del estándar ISO 26000 e implica las siguientes directrices para la RSC: participación activa de la comunidad, educación y cultura, creación de empleo y desarrollo de habilidades, desarrollo y acceso a la tecnología, generación de riqueza e ingresos, e inversión social.

Desarrollo de comunidades locales

Antonio Thomas,

El crecimiento de las cooperativas sociales en Italia: *http://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-thomas.pdf*

¿El objetivo de dar servicio a la comunidad requiere un tipo concreto de titularidad?

- Algunas empresas, especialmente aquellas pertenecientes al tercer sector, tienden a promover beneficios colectivos ya que están gestionadas por grupos de interés, que no son solamente inversores. Mientras los inversores se centran en el retorno del capital, estas organizaciones promueven otro tipo de objetivos, como son el retorno en forma del trabajo realizado, la calidad de los bienes producidos y la accesibilidad de la comunidad a estos bienes.
- Análisis recientes, basados en el concepto de "organizaciones con múltiples *stakeholders*", sugieren que una titularidad o propiedad heterogénea es un buen método para conseguir el desarrollo de las comunidades locales. Por ejemplo, las cooperativas sociales tienen una ventaja, ya que pueden acceder con más facilidad a los mercados financieros, están asentadas en el territorio y, por lo tanto, pueden ofrecer productos/servicios que encajan más con las expectativas de la población local, disponen con más facilidad de recursos humanos cualificados, poseen mayor flexibilidad de trabajo, y tienen mayor inclinación a la innovación debido a su competencia con otro tipo de organizaciones.

Desarrollo de comunidades locales

Implique su empresa con la comunidad local

•Trabajar con la comunidad local ofrece amplios beneficios. A menudo, los clientes locales son una importante fuente de ventas. Al mejorar su reputación, puede que le resulte más fácil la contratación de personal. Una buena relación con las autoridades locales, además, puede facilitar sus negocios.

•Existen muchas formas de implicarse. Algunas empresas eligen apoyar una entidad social o patrocinar un evento local. Desde el punto de vista comercial, tiene sentido implicarse en una actividad relacionada con su producto/servicio. De esta forma podrá aportar su conocimiento a la vez que muestra la cara más humana de su empresa. Busque oportunidades que beneficien de forma directa su negocio.

•Muchas empresas implican directamente sus trabajadores/as en el trabajo con la comunidad local; otras les animan a hacer voluntariado para las actividades comunitarias, incluso ofreciendo tiempo libre remunerado para este fin. Además de mejorar las relaciones con la comunidad, esto motivará los empleados y desarrollará sus habilidades interpersonales y de participación.

Marketing socialmente responsable

Dirigir una política de marketing y estrategia de comunicación que respete la verdad, transparencia, coherencia e integridad de las declaraciones. Estimular mercados éticos y responsables para las cuestiones medioambientales, sociales y sostenibles económicamente.

Marketing socialmente responsable en el sector EMPRESARIAL

- Para la integración de las acciones socialmente responsables en marketing, hay que tener en cuenta aspectos relativos a la estructura, tipo y naturaleza de la organización.
- Las actividades de marketing deben ser valiosas y sostenibles, tener efectos positivos sobre los grupos de interés y, además, para la sociedad y el medioambiente.
- La política y acciones de RSC se marcarán teniendo en cuenta las fortalezas y recursos de la empresa. El marketing de la empresa debe reflejar sus acciones con estrategias adecuadas.
- Los principios, estrategias y acciones de marketing de la empresa deben reflejar su programa de RSC. La estrategia de marketing tiene como objetivo establecer una relación sólida y duradera con los clientes, fomentar la participación de los grupos de interés y la atención pública.
- Como parte del programa RSC de la empresa, el marketing socialmente responsable sigue los principios y directrices marcados en cuanto a objetivos medioambientales y sociales.

Marketing socialmente responsable

NECESIDADES DEL CLIENTE	AHORA	FUTURO
	CONCEPTO DE MARKETING SOSTENIBLE	CONCEPTO DE MARKETING SOSTENIBLE
	CONCEPTO DE MARKETING SOSTENIBLE	CONCEPTO DE MARKETING SOSTENIBLE

NECESIDADES DE LA EMPRESA NEGOCIO

Kotler y Armstrong *describen el marketing sostenible como un concepto que satisface las necesidades presentes y futuras tanto de los clientes como de la empresa.*

Concepto de marketing sostenible

•Un sistema de marketing sostenible que funcione de forma adecuada, necesita la cooperación de todos los actores relevantes (empresa, empleados, consumidores, responsables políticos y otros grupos de interés) y tiene en cuenta todas las acciones de marketing.

Marketing societal

•**Marketing orientado al cliente**: la atención se pone en el punto de vista del consumidor.

•**Marketing de valor al cliente**: va más allá de la mera orientación al cliente al crear una relación duradera, valor para el cliente, y mutuo beneficio.

•**Marketing innovador**: búsqueda permanente de nuevas ideas y mejoras para conseguir clientes.

•**Marketing con sentido de misión**: establecimiento de una (duradera) misión social, en vez de construir en base a (limitados) términos de producto/servicio.

•**Marketing societal**: se centra en las necesidades del cliente, las necesidades de la empresa, los clientes a largo plazo y los beneficios para la sociedad.

Marketing socialmente responsable

La red de empresas europeas de RSC ofrece un amplio abanico de recursos útiles, incluida literatura relativa a la RSC – como por ejemplo informes de buenas prácticas,- blogs y webinarios.

Más información:
www.csreurope.org

Tipos de acciones de negocio responsables

•Hay seis tipos de acciones de negocio que pueden emprenderse y son responsables desde el punto de vida social: 1) marketing social corporativo; 2) marketing de causas; 3) marketing vinculado a una causa; 4) filantropía corporativa; 5) voluntariado comunitario; y 6) prácticas empresariales responsables. Tres de ellas afectan al área de marketing.

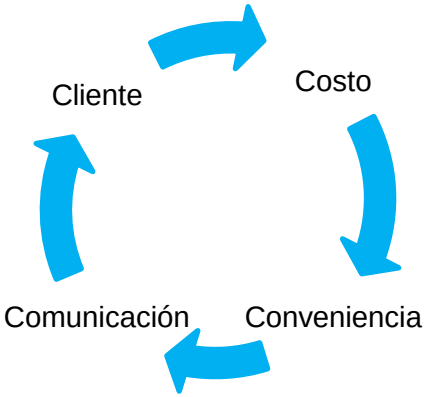
Tipos de marketing socialmente responsable

•Marketing social corporativo: centrado en campañas, que tienen por objetivo promover cambios de comportamiento que contribuyan a objetivos medioambientales o sociales.

•Marketing vinculado a una causa: con el marketing vinculado a una causa, la empresa se compromete a donar un porcentaje de sus beneficios a una causa en especial, en base a la venta de productos o en otra actividad del cliente.

•Marketing de causa: las empresas promueven eventos sociales o medio ambientales mediante un patrocinio o un apoyo similar.

Marketing socialmente responsable



Peattie y Belz *(2010) adaptaron las conocidas 4P del marketing tradicional a requisitos sostenibles.*
P*roducto* → ***C****liente (aportar solución a sus necesidades de forma integral)*
P*recio* → ***C****osto para el cliente (tiempo, esfuerzo y dinero a lo largo de toda la vida del producto)*
P*laza (lugar)* → ***C****onveniencia*
P*romoción* → ***C****omunicación*

Ventajas y desafíos

- La sostenibilidad es una exigencia medioambiental y social que lleva a una ventaja competitiva para la empresa si se cumple.
- Pueden existir divergencias entre el cumplimiento de los objetivos RSC y las acciones económicas/ de marketing.
- Las empresas que han usado los métodos "tradicionales" hasta la fecha pueden necesitar soluciones nuevas
- Con la integración de nuevas medidas sostenibles se incrementan costes, pero terminan por ahorrarse a largo plazo.
- Un aumento de los costes/costes adicionales puede suponer un desafío para las pymes.
- En conclusión, las medidas sostenibles pueden ahorrar dinero a corto y/o largo plazo, especialmente cuando se aplican a la reducción de consumo: pero, en ocasiones, los costes adicionales e inversiones pueden aumentar los gastos a corto plazo.

Buen gobierno

Compromiso de la organización con las prácticas incorporadas en su liderazgo social, ambiental y económico, que buscan reducir la exposición a los riesgos que emergen de las actividades económicas, ambientales y sociales; así como con los requisitos, estándares y documentos implementados, asegurando su continuidad.

Gobernanza organizativa

- La gobernanza organizativa es un marco de normas, relaciones, sistemas y procesos a través de las cuales se ejerce y controla la autoridad en las empresas. Abarca los mecanismos por los que las empresas deben rendir cuentas. Influye en cómo se establecen y se consiguen los objetivos de la empresa, cómo se controla y se evalúa el riesgo y cómo se optimiza el rendimiento. Sus principales criterios son:
  - **Liderazgo**: toda empresa debería ser dirigida por una junta eficaz que sea colectivamente responsable.
  - **Eficacia**: la junta y sus comités deberían tener el equilibrio adecuado entre independencia y conocimiento.
  - **Responsabilidad**: la junta debería presentar de manera comprensible una evaluación justa y equilibrada de la posición y previsiones de la empresa.
  - **Remuneración**: un porcentaje significativo de la retribución de los directivos debería estructurarse de forma que se vinculen los incentivos al rendimiento corporativo e individual.
  - **Relaciones con los grupos de interés**: debería haber un diálogo basado en la comprensión mutua de objetivos.

Buen gobierno

- ***Actuación de la dirección***
  - ***Empresa sostenible***
- ***Ciudadanía corporativa***
  - ***Inversión socialmente responsable (ISR)***
- ***Responsabilidad Social Corporativa (RSC)***

Buen gobierno y sostenibilidad

- La RSC permite a las empresas y sus directivos rendir cuentas ante la sociedad. El concepto fundamental de esta herramienta es la dependencia mutua entre empresa y sociedad. Esta mutua dependencia, a su vez, puede crear valor sostenible para ambos – empresa y sociedad-.
- A través del diseño organizativo – con elementos como son la estrategia; los recursos y procesos; la propuesta de negocio; y la relación con los grupos de interés - la RSC crea valor para la empresa y la sociedad, i permite ofrecer una imagen de excelencia tanto a nivel interno como externo. Cada uno de estos elementos es cuantificable.

- Al invertir en RSC, las empresas esperan que el buen gobierno aporte beneficios tangibles tales como:
  - Aumentar el valor de mercado de la empresa.
  - Incrementar el poder competitivo.
  - Mejorar la flexibilidad de las instituciones financieras.
  - Tener mayor credibilidad y acceso a la financiación.
  - Atraer a mejores empleados.
  - Alcanzar nuevos mercados /clientes.

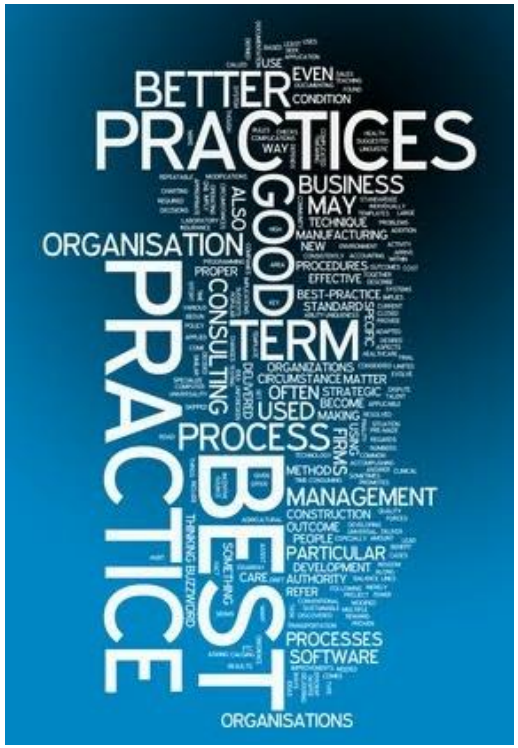
Buena gobernanza

Aumentar la RSC en las prácticas de buen gobierno

FASE DE DESARROLLO	Fases de maduración de RSC	Actividad típica	Ejemplos
1	Fachada	Rediseño de informes empresariales	Redacción y apartados adaptados al lenguaje RSC
2	Contención de costes	Reestructuración a de los procesos empresariales	Programas de eficacia energética
3	Implicación de los grupos de interés	Desarrollo de cuadro de mando integral	Encuesta de satisfacción a clientes/empleados
4	Medición e información	Sofisticadas medidas personalizadas	Informes RSC
5	Sostenibilidad	Definición de sostenibilidad: reestructuración de procesos	Informes de sostenibilidad
6	Transparencia	Preocupación por la cadena de suministro: exigencia de la RSC a los proveedores	Aplicación de los derechos humanos
7	Responsabilidad	Reconfiguración de la cadena de valor	Recolocar actividad de alto valor añadido para contribuir al desarrollo.

Adaptado de Crowther (2006)

Buena práctica 1



INSTITUTO DE INGENIERÍA MEDIOAMBIENTAL (APINI)

Asunto: medioambiental

País: Lituania

Sitio web: http://ktu.edu/apini/en

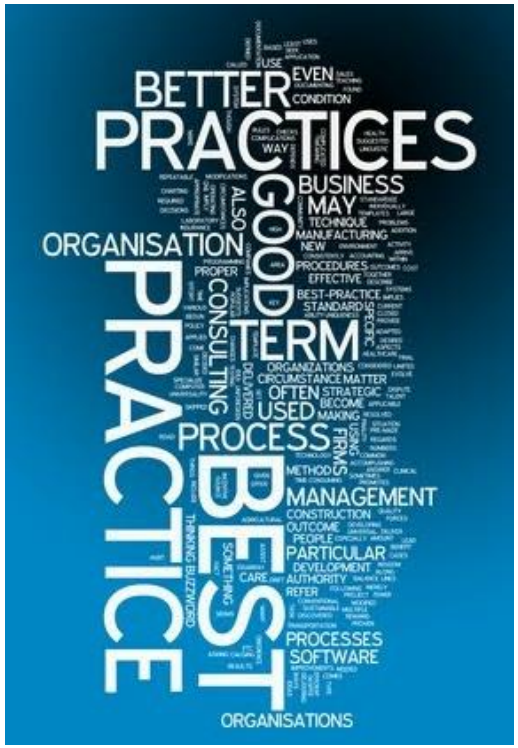
Organización

•El APINI existe desde 1991 como instituto de investigación independiente asociado a la universidad tecnológica de Kaunas.

•El APINI recibió gran atención internacional debido a sus investigaciones medioambientales pero especialmente por su apoyo al desarrollo de los empleados, ya que participan en programas internacionales y realizan investigaciones cooperativas con otras universidades.

•Además, el instituto diseña sus propios métodos innovadores de formación para sus empleados y para otras empresas.

Buena práctica 1



Misión

•En virtud de su filosofía, la empresa se dedica a la protección medioambiental. Como socio de confianza para la industria, desempeña un importante papel de apoyo al rendimiento medioambiental, p. ej., en el uso de tecnología.

Iniciativas realizadas

•La empresa desarrolló herramientas de evaluación de aplicación interna que más tarde también se utilizaron en otras empresas.

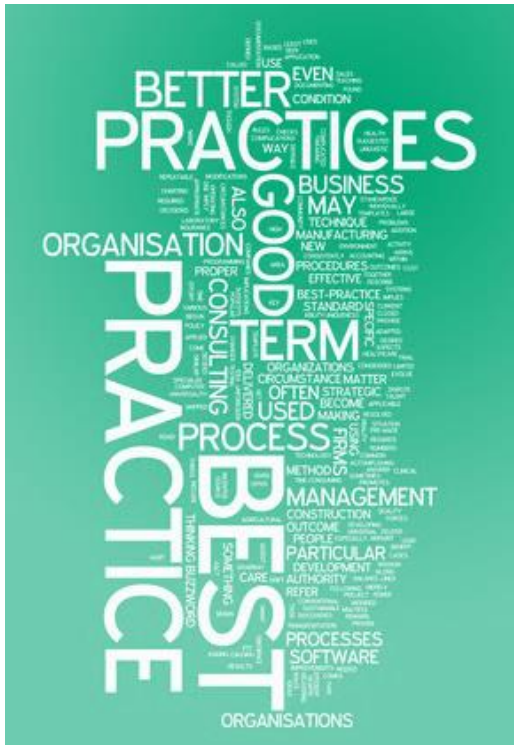
•Los empleados representan la filosofía de la empresa y se les anima a que se involucren en cada actividad.

•La empresa ofrece un programa para aumentar la concienciación en la sociedad.

Resultados

•Para un uso práctico de los principios del desarrollo sostenible, la organización publicó su informe de responsabilidad de 2012 para presentarlo a la sociedad. Además, se creó un sistema de indicadores de sostenibilidad para medir y evaluar los cambios.

Buena práctica 2



ALPHA KOUKOUTARIS

Temática: Buena gobernanza

País: Grecia

Sitio web: www.alfapastry.com

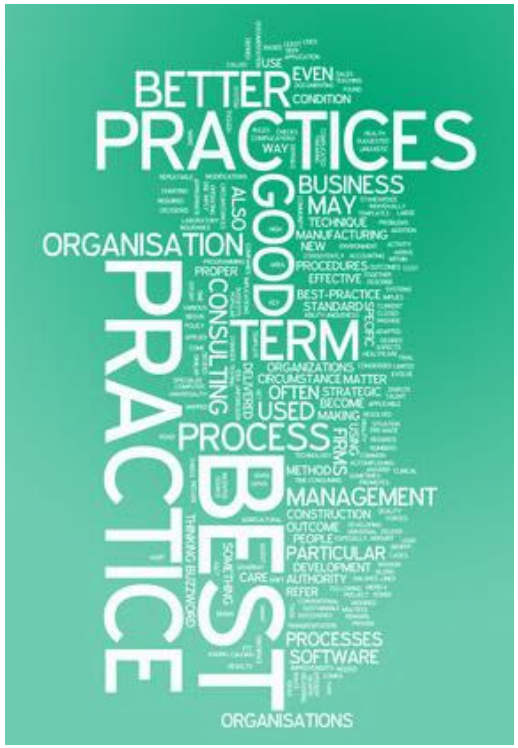
Organización

•Alpha es un negocio familiar fundado en la década de 1950 que se dedica a la elaboración artesanal y venta de hojaldres. Hoy en día Alpha es líder en el mercado alimentario griego. Sus exportaciones crecen rápidamente, y se expanden por Europa, EE. UU., Canadá y Australia.

•En la actualidad, Alfa emplea 220 trabajadores. Se centra en la realización de seminarios de formación; en la especialización; y en la información sobre nuevas técnicas y métodos de producción, suministro, distribución, venta y provisión de servicio.

•Colabora principalmente con productores locales de forma que ayuda activamente al desarrollo de la comunidad y logra, además, una excelente relación calidad/precio.

Buena práctica 2



Misión

- Establecer medidas de control para garantizar la calidad del proceso de producción.

Iniciativas realizadas

- Compromiso con los más altos estándares internacionales de calidad y seguridad ISO 9001:2008 HACCP, IFS, BRC.
- Refuerzo del mercado local, usando solo productos locales.
- Compromiso continuo con la calidad, seguridad e innovación.
- Laboratorios microbiológicos y químicos internos dotados de las herramientas más avanzadas para el análisis y control de las materias primas y las muestras de producción.
- Exigencia de ciertos requisitos (incluidos requisitos de RSC) para poder ser inscrito como proveedor autorizado.
- Recopilación de reclamaciones de los clientes como instrumento de mejora.

Resultados

- Control de calidad de los procesos de producción y/o de la provisión de servicios basado en cualquier estándar.
- Creación de los requisitos de compra a proveedores.

Buena práctica 3

BARTEC VARNOST

Temática: Recursos humanos

País: Eslovenia

Sitio web: www.bartec.si

Organización

•Bartec Varnost es una de las empresas líderes europeas en el campo del desarrollo y producción de dispositivos eléctricos con protección frente a explosiones.

•Su RSC se pone de manifiesto en la protección de las personas y del medioambiente mediante componentes, sistemas y plantas de seguridad. Todos sus productos y actividades cumplen los estándares europeos exigidos.

•Proveen productos y servicios a compañías en el sector petroquímico, químico y farmacéutico, a la industria minera y a los fabricantes de maquinaria y equipos.

Buena práctica 3

Misión

- Mejorar la seguridad y la salud de los empleados

Iniciativas realizadas

- La empresa ha puesto en práctica el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001, certificado por la organización internacional Bureau Veritas; se ha renovado hace poco, hasta 2015.
- La empresa también cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y otro de gestión Ambiental, según los estándares ISO 9001 y ISO 14001 respectivamente.

Resultados

- Gracias a sus propias soluciones de desarrollo e innovación, mejoran constantemente sus productos y cumplen con los nuevos requisitos del mercado.

Buena práctica 4

LUMAG

Temática: Comunidad local

País: Polonia

Sitio web: www.lumag.pl

Organización

•LUMAG se fundó en 1988. La compañía comenzó como fabricante de forros de fricción.

•Hoy en día, LUMAG es un líder del mercado local en la fabricación de forros y pastillas para vehículos comerciales y uno de los productores líderes de pastillas para automóviles.

•LUMAG cuenta con un equipo de gestión responsable, sensible a cuestiones medioambientales. Además de adoptar los estándares ISO 9001 e ISO 1400, la empresa aplica también la norma ISO/TS 16949, específicamente diseñada para la industria automovilística. La compañía ha recibido varios galardones por su innovación, calidad de sus productos y compromiso medioambiental.

Buena práctica 4

Misión

•El valor añadido del compromiso en RSC es la mejora de la reputación en la región y en el sector de la automoción.

Iniciativas realizadas

•LUMAG apoya los orfanatos en su región para mejorar las condiciones de vida de los niños. La empresa patrocina además los materiales y ropa escolar, los regalos de navidad, y financia las vacaciones de los niños durante el verano.

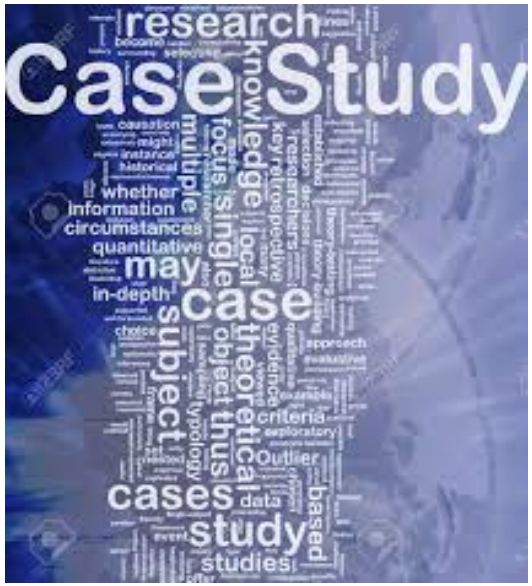
•Por otro lado, la empresa financia la fundación local "Para los Niños de Europa", comprometida en apoyar el instituto local con transferencias económicas o en especies. El objetivo es mejorar la educación y fomentar las actividades culturales y deportivas en la escuela.

Resultados

•Mejorar las condiciones en su comunidad.

•Labrarse una reputación y publicidad.

Estudio de caso 1



RSC EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA PRESERVAR EL TALENTO – EL EJEMPLO DE TECNOL

- **Tecnol** es una mediana empresa de Reus (Tarragona) creada en 1997. Es una compañía privada, propiedad en su mayor parte de su fundador y presidente, Xavier Martínez.
- Su actividad incluye la producción y comercialización de productos técnicos para el mantenimiento, la industria y la construcción. Opera en España, Andorra, Portugal, Francia y Rumanía.
- Su sector operativo (construcción) y su ubicación en un pueblo pequeño, causaban problemas para atraer y retener el talento, con una alta rotación de personal, sobretodo en ventas. Esto llevaba a elevados costes en contratación y formación, así como un bajo rendimiento y productividad.
- La estrategia RSC de Tecnol se centra fundamentalmente en atraer trabajadores, mediante prácticas y derechos laborales, especialmente de conciliación de la vida laboral y personal. Representan el 1% de los gastos de la empresa.
- Gracias a ello, han reducido drásticamente la rotación de personal y han aumentado la productividad.

Estudio de caso 1

Más información:

Dettoni, P. y Vilanova, M. (2011): Estrategias de innovación sostenibles ESADE, Barcelona (p. 60)

http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2011-03_SustainableInnovationStrategies.pdf

Sitio web de la empresa: www.tecnol.es

Principales iniciativas adoptadas

- Asistencia económica para guarderías.
- Extensión del permiso de maternidad marcado por ley.
- Flexibilidad de las vacaciones para padres.
- Asesoramiento médico y legal gratuito.
- Cofinanciación de la formación de los empleados (90% en formación vinculada con el trabajo; 60% en la formación no relacionada, como música, baile o dibujo)

Reflexiones críticas

–¿Cuál es su opinión sobre la relación sugerida entre las prácticas de RSC en RRHH y la atracción y la retención de talento, el descenso de la rotación de personal y una mayor productividad?

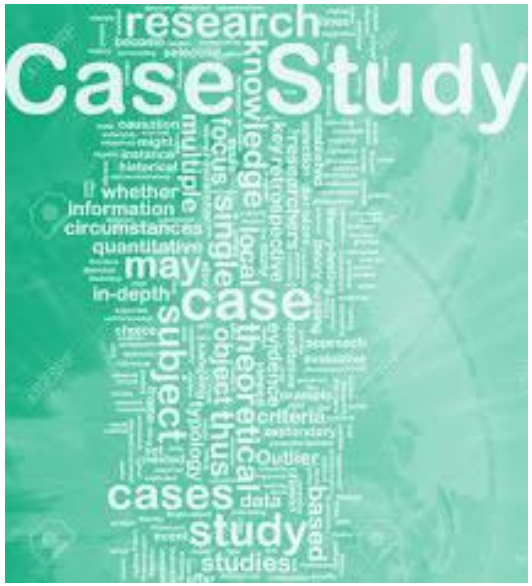
–¿Podrían otros tipos de políticas de RSC fomentar la atracción y retención de talento?

–¿Estas prácticas podrían aportar otros efectos positivos para el balance de la empresa?¿Alguno negativo?

–¿Qué impactos postitivos en la sociedad podría suponer esta práctica? ¿Alguno negativo?

–¿Este tipo de práctica podría transferirse a cualquier tipo de empresa? ¿Sería adecuado? ¿Por qué?

Estudio de caso 2



RSC EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (OSH) – EL EJEMPLO DE ÖZBAL ÇELIK BORU

- Özbal Çelik Boru San. Tic. Ltd.Şti. es una mediana empresa fundada en 2003 en Mersin, Turquía.
- Su principal actividad es la fabricación de tuberías de acero y piezas asociadas, así como materiales de aislamiento.
- La empresa se ha centrado en crear un sistema para un entorno laboral seguro y saludable, en línea con su filosofía de "respeto a los seres humanos“, que ha sido adoptada por todos los empleados como cultura corporativa.
- La política de salud y seguridad laboral de la empresa entró en vigor en 2003. Su enfoque en PRL:
  - Detectar y eliminar cualquier peligro, con la participación de todos los empleados.
  - Evitar los accidentes y enfermedades laborales.
  - Formar a los empleados y a terceros en salud y seguridad en el trabajo.
  - Fomentar estilos de vida saludable.
  - Revisar periódicamente las actividades para un desarrollo continuo y alineado con los objetivos.

Caso práctico 2

Más información:

Özbal Çelik Boru San. Tic. Ltd.Şti.; Principios de Gobernanza Corporativa

http://ozbal.com/default.aspx?gy=10&vt=19&id=132&dil=2

Sitio web de la empresa:
www.ozbal.com

Principales iniciativas adoptadas

- Gestión de riesgos en base l Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001.
- Promoción de la calidad de vida laboral en un entorno de trabajo seguro.
- Iniciativas de participación de los empleados.
- Actividades de satisfacción del cliente.

Reflexiones críticas

–¿Cuáles son las ventajas de aplicar los principios de salud y seguridad en el trabajo, para Özbal Çelik Boru? ¿Y para sus empleados?

–¿Cómo podrían aplicarse estos principios en otras organizaciones empresariales?

–¿De qué forma puede una certificación como la adoptada aumentar la motivación de los empleados?

–¿Cuál puede ser el efecto negativo para las empresas y/o para los empleados de no observar los requisitos en salud y seguridad en el trabajo y una gestión de riesgos deficiente?

–¿Es necesaria la formación en seguridad y salud laboral? ¿Conoce algún curso de formación específico centrado en seguridad y salud en el trabajo?

Referencias del Proyecto ENGAGE

- Informe – compendio de buenas prácticas en RSC ENGAGE
- Herramienta de autoevaluación ENGAGE
- Guía ENGAGE

En: *http://www.engage4csr.eu/index_sp.html*

Referencias

- Aramburu, L. y Higuera, Z. (2003): Realización de la selección: Etapas, instrumentos y criterios. Emakunde, Gobierno Vasco.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw Hill. México.
- Crowther, D. (2006), Estándares de Responsabilidad Social Corporativa: Convergencia en la Unión Europea en D. Njavro y K. Krkac (eds), Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa, Zagreb, MATE, pp. 17–34.
- Delclos, A. et al. (2007): Disseny de processos de selección de personal no discriminatoris. CECOT, Terrassa.
- DESUR: Desarrollo de regiones sostenibles a través de PYMES responsables: Responsabilidad Social Corporativa: Buenas Prácticas y Recomendaciones.
- Dettoni, P. y Vilanova, M. (2011): Estrategias de innovación sostenibles ESADE, Barcelona.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos, McGraw Hill. Madrid.
- Fundación mujeres (2007) Manual de procedimientos para la incorporación de la igualdad en la gestión empresarial. Gobierno principado de Asturias.
- Gómez-Mejía, L.R., Balking, D.B., Cardy, R.L. (2008): Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall, Madrid.

Referencias

- Kotler, Philip/Armstrong, Gary (2012): Los principios del marketing. Kumara, Vinod/Rahmanb, Zillur/Kazmic, A.A./Goyald, Praveen (2012): Evaluación de la sostenibilidad como estrategia de marketing: Comienzo de una nueva era.
- Martinuzzi, A./ Krumay, B./Pisano, U. (2012): Foco RSC: La Nueva Comunicación de la Comisión Europea sobre la RSC y Estrategias RSC Nacionales y Planes de Acción. Informe trimestral de la ESDN (Red de Desarrollo Sostenible Europeo) N°23.
- Nicolás, C. y Rubio, AM. (2015, 3er trimestre): “Gestión de recursos humanos en la empresa social”, Universia Business Review (nº 47 pag.82-105).
- Torres Rodriguez, E./Allinson, C. (2014): Manual Listo para Informar. Introducción a los informes sostenibles en PYMES. Iniciativa de información global
- Wirth, L. (2001): Rompiendo el techo de cristal: mujeres en la gestión. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

Referencias (en línea y enlaces)

- http://www.applied-corporate-governance.com/best-corporate-governance-practice.html [30.09.2015]
- http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cg_principles_recommendations_with_2010_amendments.pdf [30.09.2015]
- http://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/five-best-practices-in-human-rights-reporting [30.09.2015]
- http://www.cgchina.org/cn/UploadFiles/20068710177287.pdf [30.09.2015]
- http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/intm/144945.pdf [22.09.2015]
- http://www.csreurope.org/ [22.09.2015]
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm [22.09.2015]
- http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/doc16254.pdf [30.09.2015]
- http://www.entrepreneurial-insights.com/social-responsibility-ethics-marketing/ [22.09.2015]
- http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/5C0302B17E20986CC1257C0B0049E331/$file/Multilevel%20governance%20x%20VET.pdf [30.09.2015]
- http://www.eu-academy.eu/freeresources/eu-lobbying-ethics-and-transparency-do-s-and-dont-s [22.09.2015]
- http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366 [22.09.2015]
- http://www.glerl.noaa.gov/seagrant/ClimateChangeWhiteboard/Resources/Uncertainty/climatech/morsing06PR.pdf [30.09.2015]

Referencias (en línea y enlaces)

- https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf [22.09.2015]
- http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/aa93d6804d394d5eabc8eff81ee631cc/Whos+Running+the+Company+Rev+-+Lo+Res.pdf?MOD=AJPERES [30.09.2015]
- http://issuu.com/lucianlinte/docs/sr_magazine_no1/17?e=11674862/12598172 [30.09.2015]
- https://law.unimelb.edu.au/files/dmfile/Corporate_Governance_and_Partnership_at_Work_Case_Studies_Research_Report__17_December_2008-1_4.pdf [30.09.2015]
- http://www.mediapost.com/publications/article/203738/how-to-integrate-marketing-with-your-corporate-so.html [22.09.2015]
- http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2006/10/eu_16_1710/Quality-Background_document_en.pdf [30.09.2015]
- http://nbs.net/wp-content/uploads/RI-Three-Ways-to-Reap-Value-from-CSR-Initiatives.pdf [30.09.2015]
- http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/strategic-plan.html [22.09.2015]
- http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2011-December The_New_Communication_of_the_EU_Commission_on_CSR_and_National_CSR_strategies.pdf [22.09.2015]

Referencias (en línea y enlaces)

- https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper_FINAL.pdf [30.09.2015]
- http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CR%20Stakeholder.pdf [30.09.2015]
- http://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-thomas.pdf [30.09.2015]
- http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf [30.09.2015]
- http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/en/unglobalcompact/10principles [22.09.2015]
- https://www.youtube.com/watch?v=jeTyey8siH4 [22.09.2015]
- https://www.youtube.com/watch?v=JPenUV55f90 [22.09.2015]