Erasmus+

ENGAGE

DIRECTRICES ENGAGE PARA EL FOMENTO DE LA RSC

April 2016

Índice

INTRODUCCIÓN 2
RSC - CUANDO EL PRESENTE Y EL FUTURO SE ENCUENTRAN 2
SECCIÓN 1. LA RSC COMO CULTURA Y SU RELEVANCIA ORGANIZATIVA 6
Lo que hemos logrado 6
Lo que hemos aprendido 7
Cómo medir la evolución de la RSC: conclusiones y recomendaciones 9
Los beneficios de la responsabilidad social 11
Necesidades de formación e información: análisis, sugerencias y recomendaciones tras los cursos de corta duración y las sesiones de difusión en cada país 13
SECCIÓN 2. AUTOAPRENDIZAJE Y AUTOEVALUACIÓN: CONSEJOS PRÁCTICOS 16
Cómo utilizar los kits sectoriales ENGAGE de RSC 16
Cómo utilizar la herramienta de autoevaluación ENGAGE 18
Cómo mejorar el rendimiento en RSC: recomendaciones de recursos útiles 21
SECCIÓN 3. PLANIFICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA SOSTENIBLE 25
Cómo la atención a la RSC se convierte en el fruto de nuestra intención colaboradora 28
El mundo funciona mejor y mejora la vida de las personas y la reputación de las instituciones 28
Qué son las operaciones sostenibles para las organizaciones empresariales, sociales y formativas 28
Cómo la RSC elimina la huella en el medio ambiente 29
Cómo se implementa la política de sostenibilidad en la institución 30

INTRODUCCIÓN

RSC - CUANDO EL PRESENTE Y EL FUTURO SE ENCUENTRAN

La nueva definición de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) planteada por la Comisión Europea, más sencilla que otras anteriores, la define como «la responsabilidad de las empresas sobre sus impactos en la sociedad» y esboza qué es lo que una empresa debería hacer para cumplir con esta responsabilidad. La nueva estrategia de la Comisión Europea en materia de RSC es parte de un paquete de medidas sobre empresas responsables que tiene por objetivo ayudar a las empresas a alcanzar su máximo potencial en cuanto a creación de riqueza, generación de empleo y soluciones innovadoras frente a los muchos retos a los que la sociedad europea se enfrenta en la actualidad.

Una organización socialmente responsable es aquella que además de cumplir con toda la legislación aplicable (esto es, tanto la general cómo la específica), también tiene en cuenta los principios fundamentales de la responsabilidad social, de tipo ético, social, económico y medioambiental, tanto en su gestión diaria, sus actividades, su filosofía y su estrategia, como en la relación con sus empleados, proveedores y clientes, o con aquellos que se ven directa o indirectamente afectados por las actividades de la organización o dependen de ella en mayor o menor medida.

La RSC quiere ser la forma en que las organizaciones integren los asuntos medioambientales, sociales y económicos en sus valores, su proceso de toma de decisiones, su estrategia y sus operaciones, de una manera transparente y responsable, para de ese modo lograr un mejor funcionamiento interno, crear riqueza y mejorar la sociedad.

A menudo se confunden los conceptos de desarrollo sostenible, sostenibilidad y responsabilidad social; sin embargo, es necesario distinguirlos.

El Informe Brundtland definió en 1987 el concepto de desarrollo sostenible como «el desarrollo que satisface las necesidades presentes sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades». El desarrollo sostenible abarca, pues, los dos siguientes conceptos fundamentales:

- el concepto de «necesidad», en particular las necesidades básicas de las personas pobres en todo el mundo, que deberían considerarse la principal prioridad; y
- la idea de “limitacion”, impuesta por el estado actual de la tecnología y de la organización social, a la capacidad del medio ambiente de satisfacer las necesidades presentes y futuras.

El concepto de sostenibilidad, en cambio, se considera actualmente un término más amplio que el de desarrollo sostenible, ya que puede aplicarse a todas las actividades humanas.

Por otro lado, la responsabilidad social corporativa (RSC) hace referencia a la contribución voluntaria que hacen las organizaciones para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible o la sostenibilidad.

Comprender el concepto de RSC exige comprender los dos supuestos siguientes. El primer supuesto tiene que ver con la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social, es decir, la adopción de un sistema de responsabilidad social sin que exista una legislación que obligue a ello. El segundo principio fundamental afirma que la responsabilidad no sustituye al cumplimiento de la ley, sino que lo complementa y lo desarrolla, es decir, es un añadido a los requisitos legales existentes y, por lo tanto, jamás podrá sustituirlos. Así, una organización responsable será aquella que, en primer lugar, cumple la ley, pero además, adopta de forma voluntaria mecanismos complementarios de responsabilidad social.

A pesar de que la mayoría de las definiciones de RSC evolucionaron fundamentalmente a partir de la idea de que las empresas pueden y deben actuar de un modo que respete los objetivos y las demandas legítimas de todos los grupos de interés o *stakeholders*, más recientemente el concepto se ha ampliado para reconocer e incluir la responsabilidad social y la sostenibilidad como parte integral del modelo de negocio, que encaja y se adapta a la estrategia central de la empresa y, en consecuencia, contribuye de forma directa y efectiva a su éxito a largo plazo.

El proyecto ENGAGE pretende redefinir el significado de la RSC para evitar los desafortunadamente numerosos abusos del término, que a menudo se ha utilizado de cara a la galería para rellenar ciertas casillas y para cumplir con normativas locales, con el fin de evadir ciertas cargas fiscales o como medida de defensa para proteger la imagen y la reputación de la organización. El reto principal consiste en convertir la RSC en una verdadera y poderosa herramienta para un cálculo coste-beneficio proactivo que tenga en consideración los beneficios económicos procedentes de las mejoras en productividad (resultado, por ejemplo, de una gestión inteligente de los recursos humanos o de una mayor eficiencia energética o material) y se convierta en última instancia en el fundamento del valor de marca y el impulsor del aprendizaje organizativo, la innovación y la gestión de las tecnologías.

Además de aumentar la visibilidad de las RSC y crear plataformas de difusión de buenas prácticas, así como procesos de autorregulación y corregulación que aumenten el nivel de confianza en la empresa, otro prerrequisito fundamental para la creación de una cultura de RSC sostenible es integrar aún más la RSC en la enseñanza, la formación y la investigación, para así contribuir a que las empresas, los directivos y los grupos de interés reconozcan las diversas dimensiones de la RSC y aprendan cómo fortalecer y utilizar con eficacia las políticas y los programas de RSC de las organizaciones.

En el contexto actual de globalización, clientes, inversores, responsables políticos y organizaciones no gubernamentales de todo el globo están cada vez más preocupados por el impacto de la globalización sobre los derechos de los trabajadores, el bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

Los beneficios que la responsabilidad social aporta a las organizaciones son un tema amplio y transversal, debido a su complejidad, pues incide en aspectos organizativos, medioambientales y económicos.

Entre los beneficios que obtienen las organizaciones fruto de la implementación de la responsabilidad social están la reducción de costes, el aumento de los ingresos y del valor de marca, la reducción de gastos en indemnizaciones por despido de trabajadores, una mayor productividad y más oportunidades de llegar a nuevos mercados. La RSC puede desglosarse en acciones específicas dirigidas de forma separada al empleado, al accionista, al proveedor, al consumidor, a la comunidad o al medio ambiente.

Una organización socialmente responsable cuenta con una capacidad de diferenciarse de sus competidoras que puede traducirse en beneficios para sí. Por un lado, puede redundar en una mayor fidelidad de sus clientes y en la posibilidad de atraer nuevos segmentos. Por otro lado, con la adopción de medidas de sostenibilidad y de gestión de los riesgos sociales y ambientales, una organización socialmente responsable puede hacer más atractivo su capital ante nuevos inversores.

En términos organizativos, los beneficios se centran en el potencial de mejora del clima de la organización, que permitirá una mayor satisfacción y motivación de los empleados, y la reducción del absentismo. Como consecuencia, las organizaciones mejorarán sus niveles de productividad y serán más atractivas frente a posibles nuevos empleados, además de tener mayor capacidad de retención de profesionales de talento.

En términos medioambientales, «la reducción del consumo de recursos o de las emisiones contaminantes durante la producción de desechos puede reducir el impacto medioambiental. Esto también puede resultar ventajoso para las empresas, ya que posibilita la reducción del coste energético y la eliminación de residuos, así como los costes de las materias primas y los derivados de la contaminación».

La responsabilidad social corporativa empieza por el sistema de valores de la organización y por un enfoque basado en principios de cara a sus operaciones. Esto significa que la organización funciona de una forma que al menos cumple con las responsabilidades fundamentales en las áreas de derechos humanos y laborales, medio ambiente y anticorrupción. Las prácticas responsables representan los mismos valores y principios allá donde están presentes y saben que las buenas prácticas en una

determinada área no ocasionan perjuicios en otra. La RSC se basa en diez principios que las organizaciones deben respetar e intentar garantizar.

Las Líneas Directrices de ENGAGE son una herramienta importante para impulsar la implementación de los principios y las prácticas de RSC en cualquier organización europea y para fomentar las sinergias y la cooperación entre sectores y entre empresas, directivos y grupos de interés.

Estas directrices se organizan en tres secciones, como se detalla a continuación:

- Sección 1. Contiene una visión global de los logros y resultados del proyecto, así como de las conclusiones y recomendaciones.
- Sección 2 Ofrece recomendaciones prácticas para la implementación de la herramienta de autoevaluación y los kits sectoriales en la acción de las organizaciones, así como consejos para mejorar el rendimiento de las organizaciones mediante una mejor comprensión de los requisitos, los métodos y los indicadores de la RSC.
- Sección 3. Brinda información sobre estrategias prácticas, referencias diversas, recursos a nivel nacional y europeo, y consejos para la planificación de una estrategia sostenible.

SECCIÓN 1. LA RSC COMO CULTURA Y SU RELEVANCIA ORGANIZATIVA

Lo que hemos logrado

El ***Informe* benchmarking *o compendio de buenas prácticas en RSC*** es el primer producto intelectual del proyecto ENGAGE y tiene como objetivo ofrecer una visión global de las políticas de RSC en los países socios: Austria, Bulgaria, España, Portugal, Rumanía y Turquía. El informe incluye datos, descripciones y análisis de la situación nacional en cada uno de los países socios con relación a las organizaciones especializadas en Formación Profesional y Ocupacional (FPO), las entidades sociales y las empresas, la normativa nacional en cuanto a RSC, así como informes nacionales y estudios de investigación, redes y organizaciones globales. La sección *Compendio* contiene una serie de 30 buenas prácticas y presenta un conjunto de recursos muy útiles para todos los profesionales de la RSC, ya que les ofrecen un amplio abanico de estudios de caso nacionales. El lector tiene la oportunidad de conocer cada buena práctica de forma rápida y sencilla gracias a la presentación de una información estructurada sobre planes estratégicos, actividades y resultados que tienen un impacto significativo en la sociedad. Gracias a las 18 entrevistas publicadas en el informe, se profundiza aún más en el entendimiento de los perfiles nacionales de RSC.

La ***Plataforma para la autoevaluación de la RSC*** está contiene dos documentos y una herramienta que permiten a los grupos de interés ampliar sus conocimientos sobre la RSC y llevar a cabo una mejora de la conducta de su propia organización en RSC, en varios sencillos pasos. Todos los materiales, de acceso abierto y gratuito, se encuentran en la página web del proyecto: *www.engage4csr.eu*

Se recomienda a las personas usuarias empezar por el primer documento, titulado *ENGAGE Handbook_ES*: un manual diseñado para facilitar la aplicación de los principios de responsabilidad social corporativa (RSC) en las operaciones de las organizaciones. El documento se estructura en cuatro secciones: 1. Contexto (perspectiva global del concepto de RSC, incluyendo el trasfondo político); 2. Modelo de RSC según el ciclo PDCA; 3. Guía (conjunto de acciones que deben llevar a cabo las organizaciones y amplio abanico de indicadores para seguir su desarrollo); 4. Herramienta de autoevaluación.

El segundo documento es la *Guía rápida del usuario* (Quick User Guide) que ofrece detalladas instrucciones técnicas para el uso de la Herramienta de Autoevaluación *(*HAE).

La parte más importante de la plataforma es la propia *Herramienta de Autoevaluación*, disponible en inglés, búlgaro, alemán, español, portugués, rumano y turco, que permite a los grupos de interés seguir

y evaluar la evolución de su organización en cada paso de la implementación de la RSC. Los principios de RSC se traducen en un conjunto de requisitos e indicadores relacionados que ayudan a las organizaciones a tener en cuenta qué acciones se han llevado a cabo y cuáles están aún por completar. La puntuación final de la herramienta de evaluación ofrece al usuario una imagen claramente estructurada de los resultados de la organización en cada fase y cada paso del modelo PDCA, lo que hace de HEA un mecanismo fiable para llevar a cabo iniciativas correctoras y de desarrollo.

Los ***Kits sectoriales ENGAGE de RSC: materiales formativos para empresas, directivos y grupos de interés*** son un instrumento formativo para estos colectivos. Ofrece materiales actualizados de formación práctica que contribuyen a una mayor concienciación en las diversas dimensiones de la RSC y promueven el desarrollo de capacidades para implementar y utilizar los principios, las políticas y los programas de RSC con eficacia. Los kits se desarrollan en tres documentos individuales en PowerPoint formados por textos informativos, preguntas para la reflexión y un montón de recursos didácticos (que incluyen tablas, citas, mensajes, enlaces a vídeos, páginas web, documentos, referencias nacionales y europeas, etc.), así como una serie de buenas prácticas y estudios de casos. Los kits están disponibles en la página web del proyecto en las lenguas de todos los países socios. Se trata de instrumentos innovadores para la autoformación y para iniciativas educativas públicas.

Lo que hemos aprendido

Después de nuestro estudio de investigación, hemos llegado a la conclusión de que la evolución de la RSC a nivel nacional depende de numerosos factores específicos de cada país, tales como los antecedentes económicos y la situación actual, la diversidad y el tamaño predominante de los actores económicos, la presencia o ausencia de empresas extranjeras y su papel en la economía nacional, la cultura y los hábitos. El conjunto de todas estas características predetermina el sistema operativo en que se origina y se desarrolla el concepto de RSC. En cualquier caso, los socios se han encontrado con que las instituciones y los profesionales implicados en la RSC tienen mucho en común, y esta es la visión que comparten sobre la naturaleza y el significado de la RSC en cuanto a la construcción de una sociedad sostenible.

En primer lugar, esto implica la forma en que los grupos de interés de cada país llevan a cabo sus actividades empresariales, y de forma más específica, una visión de la empresa como miembro responsable de la sociedad muy parecida a la conducta de un ciudadano responsable.

Los socios del proyecto se han centrado principalmente en las pymes, impulsados por la percepción de que las pequeñas y medianas empresas son los actores nacionales clave para el crecimiento económico,

la innovación y la creación de empleo. La lección que se ha aprendido es que todos los países dentro del ámbito de la investigación se enfrentan a un gran reto para atraer a las pymes hacia el concepto de RSC y hacia una conducta responsable. Las causas van desde el desconocimiento hasta el miedo a los altos costes de implementación de la RSC, pasando por la falta de información sobre la cobertura y la subestimación de los beneficios. En consecuencia, se puede concluir que es muy importante apoyar a las pequeñas organizaciones (entidades empresariales, educativas o sociales) para que amplíen su conocimiento sobre la RSC mediante la oferta de información, asesoría y servicios de formación. Dichos servicios deberían ser diseñados a medida, de fácil acceso y tener un precio justo. Es más, las actividades del proyecto (cursos de formación del personal interno y talleres demostrativos) confirmaron la necesidad en las entidades pequeñas de unas directrices más comprensibles y prácticas para sus operaciones, y este es el enfoque que deben tener en cuenta los gobiernos nacionales.

Por otro lado, surgió como conclusión el hecho de que los casos nacionales de prácticas de RSC difieren de un país a otro por distintas razones, pero todas ellas son al mismo tiempo fuente de inspiración y ejemplos transferibles. El *Informe benchmarking* ofrece un compendio de ideas buenas y prácticas a las empresas o instituciones socioeducativas sobre cómo adoptar los principios de RSC, aunque se trate de organizaciones a pequeña escala o que operen en condiciones económicas menos favorables.

Por último, pero no menos importante, una de las principales contribuciones del proyecto a la agenda europea de la RSC es el hecho de ilustrar los principios del Pacto Mundial[1] de la ONU con ejemplos prácticos y reales y, por tanto, traducir los documentos normativos en acciones de la vida cotidiana. Por ejemplo[2]:

- El ejemplo inspirador de una pequeña empresa textil austriaca, que utiliza algodón Bio procedente del comercio justo y certificado por Fair Trade, y no recurre al trabajo infantil ni a ningún tipo de explotación de los trabajadores, es una ilustración convincente del Principio 5: apoyar la erradicación del trabajo infantil.

- Los interesantes modelos, aplicados y transferibles, de conducta empresarial responsable de una compañía búlgara de telefonía móvil y su programa anual de concesión de ayudas para apoyar iniciativas ecológicas a pequeña escala. Este caso cumple con el Principio 8: fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

---

[1] *Para más información sobre el Pacto Mundial de la ONU: http://www.pactomundial.org/*

[2] *Todos los ejemplos están extraídos del Informe benchmarking: compendio de buenas prácticas en RSC. El informe completo puede consultarse en http://www.engage4csr.eu/OpenEducationalResources/index_sp.html*

- Otro buen ejemplo describe a una compañía turca que utiliza plásticos desechados para la fabricación de refugios para perros sin hogar, en línea con el Principio 7: mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Aunque muy diferentes, estos ejemplos positivos pueden inspirar a las personas a transferir y adaptar modelos en funcionamiento dependiendo de sus propios perfiles y de las características específicas del país. Lo que es importante recordar es que nadie está solo en este proceso: las empresas trabajan con otras empresas o con ONG; las autoridades cooperan con entidades educativas; las empresas apoyan organizaciones sociales, etc. El concepto clave para lograr la RSC es la asociación. Según un estudio publicado por la Comisión Europea[3], el intercambio de conocimientos, percibido como la provisión de información y la difusión de buenas prácticas, es una de las decisiones necesarias para superar las varias barreras que impiden el compromiso de las pymes con la RSC.

En cuanto a las tendencias nacionales y de la UE en materia de RSC, pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- Las empresas van a desarrollar productos y procesos innovadores para abordar los problemas sociales y medioambientales;
- Los enfoques en materia de RSC serán definidos, cada vez más, mediante la asociación intersectorial para lograr un mayor impacto;
- Las grandes empresas y las multinacionales se plantearán como objetivo una producción con cero residuos, neutralidad en emisiones de carbono y ahorro de agua.
- La RSC contará con criterios específicos para calcular su impacto.

Cómo medir la evolución de la RSC: conclusiones y recomendaciones

En base a las 97 autoevaluaciones llevadas a cabo mediante la *Herramienta de Autoevaluación* en el conjutno de países socios, se han extraído las siguientes conclusiones referentes a la situación de las organizaciones europeas desde la perspectiva de la RSC[4].

En conjunto, los resultados totales en Turquía son más altos que la media de los demás países: Austria, Bulgaria, Rumanía y España. En Turquía, las puntuaciones de las empresas y las organizaciones sociales

[3] *Responsabilidad social de las empresas: Políticas públicas nacionales en la Unión Europea, Compendio 2014 (documento en inglés).*

[4] *El texto completo del Informe comparativo de la herramienta de autoevaluación (documento en inglés) puede consultarse en la página http://www.engage4csr.eu/OpenEducationalResources/index.html.*

son similares entre sí, mientras que los resultados de las instituciones de Formación Profesional y Ocupacional (FPO) son más bajos. Austria muestra unos resultados finales totales cercanos a los de Turquía. A nivel nacional, las instituciones sociales y las organizaciones de FPO austriacas obtienen resultados más altos que los alcanzados por las empresas. En Rumanía, las organizaciones participantes muestran unos resultados relativamente altos, la mayoría por encima de la media. Las empresas rumanas muestran los resultados totales más altos, seguidas por las organizaciones sociales, mientras que las organizaciones FPO presentan los resultados más bajos. Los resultados totales finales de Bulgaria son más bajos que la media y, en particular, los resultados de las organizaciones sociales búlgaras son especialmente bajos. En España, los mejores resultados han sido para las organizaciones empresariales, seguidas por las instituciones educativas y, en último lugar, las entidades sociales.

Los resultados comparativos de los cuestionarios, a pesar de no ser de naturaleza representativa, esbozan muy claramente los puntos en que hay que concentrar los esfuerzos gubernamentales (o internacionales o europeos) en relación al compromiso de las pymes con el concepto de responsabilidad social:

- El establecimiento de condiciones favorables al intercambio de conocimientos entre las pymes a nivel nacional e internacional podría ser una buena solución;
- El intercambio de conocimientos entre las pymes y las entidades de gran escala, principalmente las multinacionales, con el fin de transferir y adaptar los modelos en funcionamiento, también puede contribuir a la RSC;
- Se podrían aplicar enfoques nacionales, regionales o sectoriales con el fin de posibilitar la difusión de las buenas prácticas y de fomentar la conducta responsable de las pymes.

El informe comparativo muestra que la falta de métodos de (auto)evaluación fiables y sistemáticos, por un lado, y la falta de información sobre sistemas de (auto)medición en base indicadores predefinidos, por el otro, crean un obstáculo para la implementación de la RSC en las pymes de los países socios. A modo de resumen; la forma en que las pymes (auto)evalúan sus logros en RSC afecta a la forma en que los comunican a la sociedad, afectando a su vez a los beneficios que obtienen. Algunos países europeos han establecido marcos para la autoevaluación de las pymes en paralelo a los estándares internacionales, otros han introducido las directrices ISO 26000 simplificadas para pymes, o han elaborado estudios sobre la ejecución de la RSC de las pymes. Aún así, en muchos otros países los esfuerzos gubernamentales para posibilitar la RSC se encuentran aún en una fase temprana.

Desde esta perspectiva, la Herramienta de Autoevaluación del proyecto ENGAGE[5] responde de forma fiable mediante ofreciendo:

- Un instrumento integral basado en el modelo PDCA, el famoso método de gestión de cuatro pasos empleado por las organizaciones empresariales para planificar, controlar y mejorar de forma continua todos los procesos y productos;
- Una evaluación rápida y sencilla que facilita información sobre la actuación general de la organización, por un lado, y, por el otro, datos más detallados sobre a los logros y los problemas en cada paso del modelo PDCA;
- La posibilidad que los grupos de interés pongan a prueba a sus propias instituciones cada vez que realicen cambios y/o necesiten ser conscientes de su nivel de RSC;

Antes de que una organización se someta al test a través de la herramienta de autoevaluación ENGAGE, es importante que sepa que el modelo de RSC se basa en un conjunto de 10 compromisos cuya íntima conexión con los principios del Pacto Mundial de la ONU no es casual.

Una vez evaluado el nivel de RSC e identificados los obstáculos, los responsables podrán tomar medidas para mejorar el rendimiento de la RSC de sus organizaciones. El tipo de medidas depende de la percepción de los responsables de la importancia y los beneficios de la RSC, así como del nivel de desarrollo de la RSC a nivel nacional. Existen numerosos programas para fomentar la sensibilización respecto a la RSC en varios países europeos, y también a nivel de toda la UE. Otros programas permiten la promoción y la interacción de las instituciones. Se pueden encontrar además algunos programas de subvenciones para dar apoyo a iniciativas piloto.

En algunos casos, de estos programas de apoyo se centran en la capacitación mediante diversas formas de asesoría, provisión de información y formación. En este sentido, el proyecto ENGAGE ofrece otra buena respuesta a los desafíos de las pymes: los kits sectoriales de RSC (para más información, véase la siguiente sección).

Una de las preguntas más frecuentes planteadas por los propietarios y los responsables de las pymes es si el esfuerzo y el tiempo empleado merecen la pena, es decir: ¿ cúales son los beneficios de la RSC?.

Los beneficios de la responsabilidad social

En toda Europa, las compañías grandes compañías y en particular las empresas multinacionales ya han anunciado su visión de las interrelaciones con la sociedad: como miembros de la sociedad que son, han

[5] *Para evaluar tu organización, visita la página http://www.institutovirtual.pt/ENGAGE_SELF_ASSESSMENT/default.asp?id_idioma=6.*

adoptado un comportamiento responsable, que consiste en devolver recursos a la sociedad de dónde toman los que les son necesarios para operar. Muchos investigadores han detectado y analizados esas interrelaciones, incluso desde la óptica de los beneficios tanto para la sociedad como para la compañía.

En cuanto a las empresas más pequeñas, su visión no es tan clara. Al enfrentarse al reto de las consecuencias de la crisis global, extremadamente graves en algunos países europeos y para algunos sectores económicos (la industria de la construcción, por ejemplo), muchas pymes concentran sus esfuerzos en subsistir económicamente, lo que, según la percepción común, excluye «gastos en lujos como los relacionados con la RSC». En otras palabras, no ven los beneficios de la RSC en términos de mercado ni mucho penos la aceptan como una ventaja competitiva. De este modo, gana terreno la percepción de que la RSC es para «las grandes y ricas» y algunas pymes se privan de potentes instrumentos.

Una vez más, el proyecto ENGAGE ofrece respuestas adecuadas para los retos anteriormente mencionados, a través del Manual ENGAGE[6]. El proyecto analiza los beneficios que aporta la RSC desde varios puntos de vista: desde una mayor fidelidad del cliente hasta un aumento del atractivo de cara a nuevos inversores, pasando por un aumento de la motivación de los empleados y la mejora en la protección medioambiental. Con mucha frecuencia, la RSC conlleva los mismos resultados positivos que la gestión de calidad. Es más, el concepto de RSC atañe no solo a las empresas sino todo tipo de organizaciones, como son las administraciones públicas, las asociaciones, las ONG, los sindicatos o las comunidades locales.

Los beneficios de la responsabilidad social son un tema muy amplio debido a su complejidad y a sus varias dimensiones organizativas, medioambientales y económicas. Al resumirlos, el proyecto ENGAGE contribuye a establecer una mayor conciencia de que el impacto económico de la responsabilidad social puede manifestarse en:

- un mejor ambiente de trabajo;
- un aumento de la productividad y la fidelidad de los empleados;
- ser preferido como empleador;
- una gestión más eficiente de los recursos disponibles:
- una imagen de marca con mayor credibilidad;

[6] *ENGAGE: La responsabilidad social corporativa, una categoría clave para los empresarios, directivos y grupos de interés europeos - Manual y directrices. Disponible en 6 idiomas. Consulte el texto completo en la página: http://www.engage4csr.eu/OpenEducationalResources/index_sp.html.*

- un mayor número de productos o servicios competitivos;
- un aumento de la seguridad que se trasmite a los inversores;
- nuevas oportunidades de negocio;
- el establecimiento de contactos beneficiosos con la comunidad local,

Necesidades de formación e información: análisis, sugerencias y recomendaciones tras los cursos de corta duración y las sesiones de difusión en cada país

Los tres kits sectoriales de RSC ENGAGE se presentaron y se pusieron a prueba en cada una de las organizaciones nacionales participantes en el proyecto, mediante 11 cursos de formación del personal a los que atendieron un total de 63 miembros fundamentales de la plantilla. El objetivo de los cursos de formación del personal era presentar la Herramienta de Autoevaluación ENGAGE y los Kits Sectoriales de RSC al personal de las entidades socias con el fin de aumentar la concienciación respecto a la RSC y promover el desarrollo de la cultura organizativa y de las nuevas técnicas en Turquía (Kocaeli y Estambul), Austria, España, Bulgaria y Rumanía. Las reacciones y opiniones de los participantes resultaron esenciales para la adaptación de los materiales de formación; los socios del proyecto las tomaron en consideración con vistas a las versiones finales de los tres kits sectoriales de RSC. Por otro lado, el enfoque metodológico de los cursos de formación del personal de corta duración tendría que ser interactivo y estar enfocado a la implementación práctica de los kits. La labor de los participantes era indicar cuáles de los ejercicios y los materiales de formación les resultaban útiles y cuáles no se correspondían exactamente con sus necesidades y, por tanto, había que seguir adaptando y mejorando.

CURSOS DE FORMACIÓN DEL PERSONAL DE CORTA DURACIÓN

	PAÍS & CIUDAD/REGIÓN	NÚMERO DE CURSOS	NÚMERO DE PARTICIPANTES	ORGANIZACIÓN SOCIA
	TURQUÍA, Kocaeli	2	11	Cámara de comercio de Kocaeli
	TURQUÍA, Estambul	2	11	Gobierno de Estambul
	AUSTRIA, Viena	2	11	BEST Institut
	BULGARIA, Ruse	2	10	MYCCI Bulgaria
	RUMANÍA, Bucarest	1	10	CREFOP
	ESPAÑA, Barcelona	2	10	FCPIT
TOTAL		**11**	**63**	

Más adelante, se presentaron los productos intelectuales elaborados en el marco del proyecto ENGAGE a los grupos de interés externos mediante seis sesiones de difusión donde participaron 127 personas.

Las sesiones de difusión se llevaron a cabo mediante una serie de talleres demostrativos cuyos objetivos fueron:

- presentar los productos intelectuales del proyecto;
- sensibilizar acerca de la RSC; y
- promover el uso de la Herramienta de Autoevaluación de la RSC entre los grupos de interés externos.

Otro objetivo importante de los talleres demostrativos fue recopilar las reacciones de los grupos de interés sobre los productos intelectuales desarrollados dentro del proyecto y medir los impactos sectoriales. Se celebraron 6 talleres demostrativos en 5 de los países socios, y asistieron un total de 127 organizaciones.

TALLERES DEMOSTRATIVOS

	PAÍS & CIUDAD/REGIÓN	NÚMERO DE TALLERES	NÚMERO DE PARTICIPANTES	ORGANIZACIÓN SOCIA
	TURQUÍA, Kocaeli	1	**24**	Cámara de comercio de Kocaeli
	TURQUÍA, Estambul	1	**11**	Gobierno de Estambul
	AUSTRIA, Viena	1	**20**	BEST Institut
	BULGARIA, Ruse	1	**23**	MYCCI Bulgaria
	RUMANÍA, Bucarest	1	**26**	CREFOP
	ESPAÑA, Barcelona	1	**23**	FCPIT
TOTAL		**6**	**127**	

Las principales conclusiones derivadas de los cursos de formación de corta duración y de los talleres demostrativos son las siguientes:

- La RSC debería difundirse en todos los países y aún existe una falta de concienciación al respecto, especialmente entre las empresas y las organizaciones de pequeño tamaño;
- Es necesario mejorar la formación de seguimiento sobre la RSC;
- El kit sectorial para empresas fue reconocido como un método innovador de autoformación;
- Los siguientes aspectos de la RSC se consideraron de gran interés: la protección y la gestión medioambiental, y el marketing socialmente responsable; sin embargo, este último también fue considerado un concepto nuevo para todas las pequeñas empresas;

- La información sobre buenas prácticas es un elemento muy necesario para o profundizar en el conocimiento de la RSC mediante información sobre buenas prácticas;
- Los kits de formación en RSC deberían expandirse a todos los campos empresariales;
- La herramienta de autoevaluación debería difundirse en todos los campos empresariales;
- El concepto de RSC debe explicarse y difundirse bien en todos los países; sigue habiendo una falta de concienciación, especialmente entre las pymes y otras organizaciones;
- Además de la RSC, deberían fomentarse otras responsabilidades sociales específicas. Debería crearse y difundirse la cultura del «ser una persona socialmente útil»;
- Los trabajadores deberían tener un papel activo en los proyectos de RSC;
- Las organizaciones deberían implementar las políticas de RSC de forma voluntaria;
- Debería crearse una plataforma para las organizaciones empresariales, sociales y formativas que les brinde la oportunidad de compartir sus buenas prácticas y, de este modo, contribuyan a la sostenibilidad y la difusión de la RSC;
- Debería establecerse un modelo de ingresos sostenible para las ONG;
- Los principios de la RSC en educación y formación deberían hacer hincapié en la creación de un entorno adecuado para los alumnos que les haga adquirir experiencia y los convierta en mano de obra cualificada;
- Se aprobaron los kits sectoriales como métodos innovadores para la autoformación;
- A los talleres demostrativos asistieron organizaciones de muy distintos tipos con diferentes preocupaciones e intereses. Sin embargo, todas prestaron especial atención a los temas relativos a la protección medioambiental, las personas discapacitadas, los derechos de niños y niñas, y los derechos de la mujer como parte de la RSC y el marketing socialmente responsable.

SECCIÓN 2. AUTOAPRENDIZAJE Y AUTOEVALUACIÓN: CONSEJOS PRÁCTICOS

La importancia de la formación durante el proceso de mejora del rendimiento en RSC se ha explicado en la sección anterior. Explorar los modelos en funcionamiento, compartir la experiencia, mantener el contacto con los profesionales punteros… ¿Quién puede negar los beneficios de la participación en iniciativas educativas a cualquier escala?

¿Pero qué ocurre cuando existe una carencia de programas de formación en un país? ¿O una organización tiene poco personal y no puede nombrar a nadie que se encargue del tema de la RSC? ¿O la organización acaba de comenzar su andadura y el responsable no sabe por dónde empezar?

La solución a todos estos temas está respaldada por la innovadora contribución del proyecto ENGAGE: los kits sectoriales ENGAGE de RSC para empresas, instituciones de formación y entidades sociales.[7]

Cómo utilizar los kits sectoriales ENGAGE de RSC

Podemos apuntar muchas buenas razones por las que usar los kits sectoriales de RSC. Las más importantes, junto con algunas recomendaciones, se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Los kits sectoriales ENGAGE de RSC exponen los 10 principios del modelo de RSC de forma simple.

Sin embargo, antes de empezar a leer los Kits sectoriales, sería útil que consulte primero la Guía ENGAGE, donde puede encontrar una breve aclaración de los principios/compromisos que puede servir como preparación. De este modo, la información incluida en los kits sectoriales ENGAGE de RSC ampliará el conocimiento de cada uno de los siguientes principios:

- Ética y transparencia
- Derechos humanos fundamentales
- Diálogo con los grupos de interés
- Creación de valor
- Gestión de recursos humanos
- Diversidad e igualdad
- Gestión y protección del medio ambiente

[7] *Disponibles en siete idiomas en la página web del proyecto.*

- Desarrollo de las comunidades locales
- Marketing socialmente responsable
- Buen gobierno

2. Cada kit puede emplearse como herramienta de autoformación o como material de formación. Por esta razón, se ha elegido el formato PowerPoint, que puede servir para muchos fines y facilita el proceso de aprendizaje.

3. Se ofrece la posibilidad de presentar cada kit como un manual de aprendizaje integrador, pero también de emplear solo algunas partes en función del tema de formación. Los kits están desarrollados de una forma que permiten el uso de las diapositivas temáticas de forma individual en función de las necesidades. Por ejemplo, la sección «Gestión de los recursos humanos» podría resultar útil como material didáctico si la formación está destinada solo a los miembros de la plantilla.

4. Los kits están diseñados a medida para los sectores empresarial, formativo y social. Solo tiene que elegir el kit de la sección Recursos educativos abiertos[8] de la página web del proyecto que corresponde a su organización y elegir la lengua o traducir del inglés en caso de que su lengua no sea una de las del proyecto.

5. Cada kit sectorial ENGAGE de RSC hace referencia a varios recursos que por primera vez aparecen juntos en el mismo lugar: material didáctico, conclusiones de investigación, cuestiones para reflexionar, gráficos, vídeos, citas, numerosos enlaces a Internet y referencias a cuestionarios. Todos los recursos se presentan íntegramente e interrelacionados con los 10 principios/compromisos. Veamos algunos ejemplos:

   - dentro de la sección «Introducción a la RSC», lea la definición de la Comisión Europea y tómese el tiempo de ver la charla TED (en menos de 18 minutos) de Tony Prophet (Vicepresidente corporativo de marketing educacional en Microsoft) en YouTube (en inglés).
   - al leer acerca de «Ética y transparencia», un enlace le llevará hasta otro recurso de formación para expandir sus conocimientos: “Lobby, Ética y transparencia europea: Qué hacer y qué no". Se trata de una transcripción del webinario (en inglés) de la European Training Academy (Academia Europea de Formación). O, en el caso del kit para entidades

[8] *http://www.engage4csr.eu/OpenEducationalResources/index_sp.html*

sociales, puede leer la guía específica que ha elaborado la Global Reporting Initiative para adaptar sus indicadores a las ONG, entre otros recursos específicos.

- la sección de «Derechos Humanos Fundamentales» de los kits abarca los principales hitos sobre el tema, como por ejemplo la recomendación de la ONU para el desarrollo de una política interna de derechos humanos. Al mismo tiempo, la sección ofrece la posibilidad de consultar la exhaustiva Guía Empresarial de la ONU «Cómo desarrollar una política de derechos humanos», un manual que debería aprenderse de principio a fin, ya que ofrece pasos prácticos de aplicación, etc;

6. Centrados en la práctica. Nuestra experiencia en el proyecto nos demuestra claramente que todas las personas implicadas en las actividades se interesan principalmente por las buenas prácticas, la experiencia de otras organizaciones, los resultados obtenidos en otros lugares y en circunstancias distintas.

   «¿Cómo funciona?» ha sido la pregunta más repetida desde el inicio del proyecto y hemos dado con una solución a la altura de las expectativas de los usuarios recopilando buenas prácticas y estudios de casos incluidos en los kits: el diseño especial de métodos innovadores de formación de una empresa lituana; el compromiso constante con la calidad, la seguridad y la innovación de una empresa familiar alimentaria griega; los estudios de los casos de una empresa turca y otra española, etc. Y si no fuese suficiente, le aconsejamos que amplíe su biblioteca de buenas prácticas mediante alguno de los ejemplos mencionados en el informe Compendio de buenas prácticas.

7. Recursos y más recursos. Por muy detallada que sea la presentación de una formación, es imposible que agote todas las cuestiones relacionadas. Por este motivo, los kits sectoriales ENGAGE de RSC incluyen una extensa sección de referencias, que a la vez prepara el terreno para futuros cursos de seguimiento avanzados.

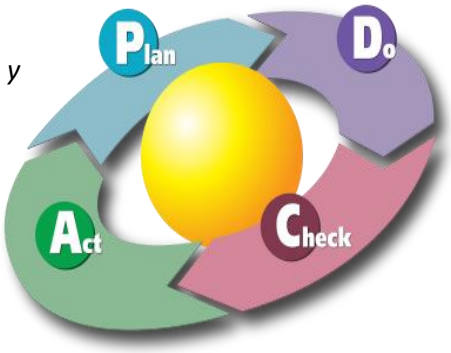
Cómo utilizar la herramienta de autoevaluación ENGAGE

La herramienta de autoevaluación ENGAGE no es solo un potente instrumento para medir el nivel de RSC obtenido, sino también una fuente fiable para informar a los clientes, los proveedores, las autoridades y la sociedad en su conjunto.

1. Para utilizarla de forma correcta y útil, es recomendable empezar leyendo la guía ENGAGE. He aquí algunas razones:

- ✓ Dado que el modelo de RSC se basa en el círculo PDCA, puede ser útil recordar en qué consiste y para qué sirve.

El ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) (Planificar – Hacer – Comprobar – Actuar) tiene como objetivo poner en práctica y mejorar de forma continuada la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de responsabilidad social, implicando a todos los grupos de interés en la toma de decisiones, lo que redundará en una mayor satisfacción.



- ✓ PLANIFICAR (P). Esta fase sirve de guía para presentar los resultados de acuerdo con los compromisos adquiridos por la organización en consonancia con las peticiones de los grupos de interés.

  HACER (D). Esta fase implementa el conjunto de procesos, actividades, metodologías y requisitos específicos de la RSC, en línea con los 10 principios de la RSC mencionados anteriormente.

  COMPROBAR (C). Esta fase realiza el seguimiento y cuantifica los resultados comparándolos con los compromisos, los objetivos y los resultados de otras organizaciones.

  ACTUAR (A). Durante esta fase se llevan a cabo las acciones que permiten mejorar los resultados de forma continua.

- ✓ La *Guía ENGAGE* describe todos los pasos que se deben tomar dentro de cada fase del modelo de RSC.

- ✓ La *Guía ENGAGE* pone de manifiesto la lógica del proceso de autoevaluación; para ello, explica en detalle las interacciones entre los requisitos, la metodología (cómo hacerlo) y los indicadores dentro de cada paso tal como se presenta en el siguiente extracto (en referencia a la fase Planificar (P) y el Paso 01 Diagnosis).

REQUISITO	CÓMO HACERLO	INDICADORES
P.01.01 Identificación de los aspectos relevantes de la Organización	✓ Trace la cadena de valor de su producto y/o servicio. Después de identificar las distintas fases en la cadena,	✓ Número de indicadores creados por la organización para monitorear aquellos impactos identificados sobre los que la organización puede ejercer control:

que afectan los principios de la RSC, tanto los que la organización puede controlar como aquellos en los que puede incidir. .	haga una lista de los principales impactos ambientales, sociales y económicos a lo largo de cada paso del proceso. Distinga aquellos impactos que puede controlar de aquellos sobre los que solamente puede ejercer influencia.	- Consumo de agua y energía, cantidad de residuos producidos. - Calidad ambiental en el interior de los edificios y equipamientos. ✓ Indicadores creados por la organización para monitorear los impactos identificados sobre los que la organización puede influir. - Uso de energía proveniente de fuentes renovables. - Compra de productos y materias primas ecológicos.

- ✓ La *Guía ENGAGE* conduce a comprender en toda su complejidad los modelos de RSC con sus fases, pasos y requisitos, y ayuda a los responsables y a los profesionales de la RSC a vincular mejor las preguntas de la herramienta de autoevaluación con la metodología («Cómo hacerlo»), así como a aprender a crear indicadores cuantificables y factibles para cada requisito.

2. A continuación, y antes de empezar el proceso de autoevaluación, puede resultar útil leer la *Guía rápida del usuario*, que contiene instrucciones técnica para el uso de *la Herramienta de Autoevaluación*. Además, al final de la Guía Rápida se puede encontrar una tabla para ver todas las preguntas de la herramienta de autoevaluación de un solo vistazo. Para obtener los resultados correctos, es recomendable leer primero a las preguntas relativas a cada requisito , para entender su lógica y sus conexiones, volver si es necesario a la Guía ENGAGE en busca de las aclaraciones, o para consultar la documentación organizativa.

3. Por último, es el momento de la autoevaluación a través de la HAE. Una serie de 133 preguntas en total que ponen de manifiesto todos los aspectos de la responsabilidad de la organización con la sociedad.

   Recuerde: los 10 pasos de la fase HACER (D) son realmente los 10 principios/compromisos de la RSC. Al terminar, las puntuaciones intermedias y finales aparecen automáticamente y muestran el nivel alcanzado. Se pueden imprimir los resultados.

4. El proceso de autoevaluación puede repetirse todas las veces que se quiera. Los cambios en la puntuación reflejarán la mejora en la puesta en práctica de la RSC de la organización.
5. Es el momento de hacer difusión! En esta etapa, la herramienta de autoevaluación se convierte en un instrumento de marketing: dar publicidad a los resultados puede servir para fomentar una relación de confianza mutua con los empleados, los socios y la comunidad.

Cómo mejorar el rendimiento en RSC: recomendaciones de recursos útiles

Hasta el momento, en este documento se han mencionado varios métodos de formación y otros programas de apoyo. En esta sección se analizarán otros recursos adicionales que pueden resultar útiles para mejorar, de forma autodidacta, el rendimiento en el área de la RSC. Todos los recursos que aparecen en la lista a continuación son gratuitos. Los enlaces se pueden encontrar en la página web de la ONU Global Compact (todos en inglés): *www.unglobalcompact.org*.

Para hacerlo más sencillo, los recursos se han dividido por principios, aunque la mayoría hacen referencia a varios temas.

Recursos para el principio 1: Ética y transparencia

Los Negocios Contra la Corrupción: constituye una guía inicial para las empresas que se preparan para implementar los objetivos anticorrupción, y para ocuparse del problema de la corrupción en todas sus operaciones. Contiene fuentes y herramientas para aplicar las políticas en este sentido.

A Practical Guide for Collective Action against Corruption (en inglés). En esta guía encontrará asesoramiento para iniciar e implementar iniciativas de acción colectiva anticorrupción, además de varios ejemplos de proyectos similares en todo el mundo.

Recursos para el principio 2: Derechos humanos fundamentales

Business and Human Rights Resource Centre. Visite la página del Centro de recursos de derechos humanos para empresas en la dirección http://business-humanrights.org/es; ofrece gran cantidad de información en 8 lenguas, incluido el español, y es posible registrarse para recibir las actualizaciones semanales.

Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: estos principios representan la puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para 'proteger, respetar y remediar'", y fueron adoptados por el Consejo de Derechos Humanos de esa organización.

Recursos para el principio 3: Diálogo con los grupos de interés

Derechos del menor y principios de empresa: un conjunto exahustivo de principos para guiar las compañías en una amplia gama de acciones a tomar en cuenta en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad, para respetar y apoyar los derechos de niños y niñas, a menudo los grupos más vulnerables que pueden verse afectados por la acción de las organizaciones (como miembros de la comunidad, habitantes en el entorno de la empresa, hijos e hijas de trabajadores migrantes, o incluso como mano de obra infantil en la cadena de producción..) , y que difícilmente tienen voz pública para expresar sus necesidades e intereses.

Recursos para el principio 4: Creación de valor

Modelo de generadores de valor: el modelo VDM (*Value Drivers Model*) se basa en indicadores clave para medir el retorno de la inversión en actividades sostenibles. El documento ofrece un enfoque simple y directo que las empresas pueden utilizar para evaluar y comunicar el impacto financiero de sus estrategias de negocio sostenible.

Sustentabilidad de la Cadena de Suministro: Ilustra cómo se pueden implementar los diez principios del Pacto Mundial a través de toda la cadena de suministros, y así integrar la sostenibilidad en las estrategias de aprovisionamiento.

The Poverty Footprint. A People-centred Approach to Assessing Business Impacts on Sustainable Development. Se trata de una herramienta de evaluación que permite tanto a las empresas como a sus socios de la sociedad civil comprender el impacto empresarial en la pobreza multidimensional. *The Poverty Footprint*, o «Huella de la pobreza», ofrece una perspectiva general exhaustiva de los factores que inciden en la pobreza, y hace hincapié en el compromiso y la asociación entre las empresas y la sociedad civil como medio para establecer estrategias empresariales.

Recursos para el principio 5: Gestión de los recursos humanos

Kit de Herramientas para la Contratación Justa Contiene herramientas para siete grupos de interés clave: compañías, proveedores, gobiernos, entidades activistas, auditores, inversores y certificadores. El Kit ofrece consejos para cada uno de los agentes implicados para emprender acciones que mejoren las condiciones de contratación y de trabajo. Las directrices y recursos están adaptados y enfocados a cada uno de los grupos de interés, en diferentes sectores y niveles, animando a los grupos de interés a implementar prácticas de contratación socialmente responsable, y de sostenibilidad en la cadena de suministros.

Principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. El propósito de esta guía empresarial es difundir información sobre los cuatro principios laborales del Pacto Mundial de la ONU, así como ofrecer una relación de recursos fundamentales que sirvan para la integración de estos principios en las operaciones de las empresas.

Recursos para el principio 6: Diversidad e igualdad

Dhaka Principles for Migration with Dignity. Los principios Dhaka están destinados a la mejora del respeto de los derechos de los trabajadores inmigrantes desde el momento de la contratación y durante el periodo de empleo en el extranjero, así como a la promoción del empleo y el regreso seguro a sus países de origen.

Principios para el Empoderamiento de las Mujeres: la igualdad es buen negocio. Este documento ofrece consejos prácticos a las empresas sobre cómo pueden promover el empoderamiento de las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. A partir de casos reales, los principios pretenden ayudar a las empresas a revisar y mejorar sus políticas en este ámbito, o impulsar de nuevas si fuera necesario.

Disability in the Workplace, Company Practices. Este estudio destaca las prácticas y actuaciones de las empresas en los campos de la contratación, la retención, los productos, los servicios y la responsabilidad social corporativa con relación a las personas con discapacidades.

Recursos para el principio 7: Gestión y protección medioambiental

A Framework for Corporate Action on Biodiversity and Ecosystem. Se trata de un marco para el desarrollo, la implementación y la exposición de políticas y prácticas sobre servicios para la biodiversidad y el ecosistema integrados en las estrategias de sostenibilidad corporativa.

Are you a Green Leader? ¿Eres un líder verde? Este folleto muestra cómo las empresas pueden ser parte de la solución y pueden dar pasos que beneficien a su actividad y a la vez contribuyan a nuestra futura supervivencia en el planeta.

Environmental Stewardship Strategy. Overview and Resource for Corporate Leaders. Este documento presenta un enfoque integrador para la gestión de una serie de temas medioambientales fundamentales y está diseñado para ayudar a las empresas a desarrollar una estrategia medioambiental integral siguiendo un modelo en 8 pasos.

Recursos para el principio 8: Desarrollo de las comunidades locales

La Inversión más Inteligente: Marco para la Participación del Mundo Empresarial en la Educación. Este documento tiene la voluntad de acompañar el compromiso de las empresas en la generación de

oportunidades de educación y aprendizaje para niños y niñas, jóvenes y adultos. Provee un marco que ayude a las compañías a identificar cómo puede contribuir, y a desarrollar actividades en este campo de forma responsable.

Recursos para el principio 9: Marketing socialmente responsable

Respecting and Supporting Children's Rights in Marketing and Advertising. Este webinario explora cómo las empresas pueden garantizar que sus enfoques de comunicación y marketing no tengan un impacto negativo en los niños.

Recursos para el principio 10: Buen gobierno

Global Opportunity Report 2016. Este informe identifica y clasifica 15 oportunidades de favorecer la sostenibilidad en función de los intereses de los sectores público y privado y del impacto potencial en las sociedades y las empresas. El objetivo del informe es demostrar que los retos y los riesgos derivados de la sostenibilidad global pueden ser vistos como oportunidades. Los informes de 2016 derivan de una encuesta llevada a cabo a 5.567 líderes empresariales, gubernamentales y sociales de los cinco continentes.

Joining Forces: Collaboration and Leadership for Sustainability. Este estudio explora cómo las presiones a favor de la sostenibilidad están transformando nuestra forma de trabajar, vivir y competir. Advierte una evolución en las compañías que están llevando a cabo un cambio de dirección fundamental sobre cómo se organizan y cómo actúan sus juntas directivas para afrontar los profundos retos y riesgos que suponen los temas relativos a la sostenibilidad. Sin embargo, también señala que muchos líderes empresariales aún deben seguir avanzando para comprender que es mejor recorrer el camino hacia el éxito de la sostenibilidad en compañía de otros.

SECCIÓN 3. PLANIFICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA SOSTENIBLE

El desarrollo de una estrategia nacional para promover la responsabilidad social corporativa (RSC) tiene el propósito de contribuir a la superación de los desafíos fundamentales a los que nos enfrentamos en el mundo globalizado del siglo XXI. La responsabilidad social corporativa es un elemento fundamental en un sistema de economía social de mercado. Pretende apoyar un desarrollo empresarial económicamente estable, socialmente equitativo y medioambientalmente compatible. Sin embargo, la responsabilidad social corporativa no sustituye a la acción política. Al contrario, aumenta la responsabilidad del sector político y la sociedad civil y va un paso más allá respecto a lo exigido por la ley. El motivo: alcanzar e potencial que ofrece la RSC exige el esfuerzo combinado de toda la sociedad. El término *responsabilidad social corporativa* representa el conjunto de prácticas empresariales responsables en el mismo centro de la actividad principal de cada empresa. Se trata de la denominación de un concepto empresarial integrado que aglutina las contribuciones sociales, medioambientales y económicas que una compañía lleva a cabo como parte de su asunción voluntaria de una responsabilidad social que va más allá del cumplimento de leyes y normativas e incorpora la interacción con el resto de grupos de interés.

El **Plan de Acción para la RSC** pretende fomentar el compromiso cívico. Una de las áreas dentro del compromiso cívico es la ciudadanía corporativa (CC): la implicación cívica en empresas activas como *buen ciudadano* al seguir el principio de conducta responsable por encima y más allá de sus verdaderas operaciones empresariales, por el bien de la sociedad civil y en causas sociales, medioambientales y culturales. Una responsabilidad social corporativa próspera necesita de empresas comprometidas que integren la RSC en sus estrategias empresariales, así como de una sociedad civil dinámica que exija una RSC y la recompense, y de una serie de políticas públicas activas que formulen los objetivos de la sociedad y establezcan un entorno positivo para la RSC. La responsabilidad social corporativa es voluntaria pero no arbitraria. Cuando todos los grupos de la sociedad acepten su responsabilidad, será posible enfrentarse unidos a los retos globales, con la ventaja de unos objetivos económicos, sociales y medioambientales comunes. Las políticas globales sociales y medioambientales responsables que van más allá de estos requisitos legales acordados colectivamente son ya parte integrante de las estrategias corporativas de muchas empresas hoy en día. Estas empresas han optimizado los aspectos sociales y medioambientales de sus operaciones empresariales en base a objetivos específicos y están contribuyendo a hacer frente a los desafíos nacionales y globales de la sociedad.

Es importante que la responsabilidad social corporativa sea considerada una labor continua y a largo plazo: las estrategias empresariales solo pueden ser constructivas, innovadoras y económicamente prósperas si se planean de forma sistemática y se orientan hacia el largo plazo. Al asumir la

responsabilidad social, las empresas se guían frecuentemente por instrumentos e iniciativas internacionales. Las Directrices para empresas multinacionales de la OCDE, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT y el Pacto Mundial de la ONU sirven ya a muchas empresas como modelos y parámetros de referencia. Sin embargo, el debate sobre la responsabilidad social corporativa no gira solo en torno a las corporaciones multinacionales, sino que también se concentra en las empresas de pequeño y mediano tamaño (pymes) que llevan a cabo operaciones internacionales. De igual manera, el compromiso civil de las pymes a nivel regional y local conlleva que también tengan una influencia significativa en el área económica, social y cultural. Es importante apoyar a las empresas responsables en su papel como modelos a seguir, crear nuevos incentivos para la asunción de la responsabilidad social y ofrecer asistencia para la puesta en práctica de la RSC en la conducta empresarial diaria. Esto puede fomentar la aceptación del sistema social de economía de mercado. Además, continuaremos promoviendo la responsabilidad corporativa también a nivel internacional. Con relación a esto, es crucial que los socios trabajen juntos para mejorar los parámetros del emprendimiento responsable y para ampliar la cooperación entre gobierno y empresas. El Plan de Acción se cimienta sobre iniciativas y redes preexistentes lanzadas por gobierno, el sector privado y la sociedad civil. También está en consonancia con los esfuerzos nacionales e internacionales para la promoción de la RSC con relación al desarrollo sostenible.

Nuestra estrategia de RSC debería adaptarse a la estrategia a largo plazo de la UE Europa 2020. Europa 2020 expone a grandes rasgos cómo la Unión Europea puede salir fortalecida de la crisis actual y continuar el camino para la construcción de un área económica inteligente, sostenible e inclusiva, con altos niveles de empleo y productividad, conservación de los recursos y un suministro energético aceptable desde el punto de vista ambiental y respetuoso con el clima, en combinación con una notable cohesión social. Para las instituciones sostenibles, la puesta en práctica de la responsabilidad social corporativa merece la pena para las empresas y la sociedad: la RSC supone un medio para fomentar la competitividad de las empresas a largo plazo y para encontrar soluciones a los retos sociales que no podrían superarse mediante medidas políticas aisladas. Especialmente en épocas de crisis financiera y económica, la responsabilidad social corporativa es importante a la hora de restituir la fe en las empresas. Por lo tanto, la responsabilidad social corporativa debe entenderse como un elemento dentro de un sistema de economía de mercado social y ecológica.

La RSC estipula que la misión social de las empresas es el desarrollo sostenible de compañías independientes y responsables que cumplen con el interés económico empresarial a largo plazo y que garantizan la estabilidad, la seguridad y la prosperidad social de los ciudadanos, la protección medioambiental y el respeto a los derechos humanos. Una empresa debe asumir la responsabilidad por

la calidad de sus servicios, el cumplimento de los derechos laborales y los valores éticos empresariales, el respeto de la disciplina fiscal y la minimización de los impactos medioambientales negativos. Una estrategia de RSC en marcha se hace aún más importante cuando las empresas se internacionalizan e intentan adquirir activos en países socios o aumentar su capital en los mercados financieros internacionales, lo que los expone a la competencia internacional y a un examen en profundidad. El hecho de que una empresa respete o no los estándares sociales y medioambientales puede ser un criterio importante en este contexto que tenga un impacto en el coste de capital y en la prima de riesgo.

Los objetivos de la **estrategia corporativa de una empresa respecto a la RSC** son:

- anclar la RSC con más firmeza en empresas y en organismos públicos, convencer a más pequeñas y medianas empresas (pymes) de que asuman la RSC;
- aumentar la visibilidad y la credibilidad de la RSC;
- optimizar el marco político de la RSC y contribuir a dar forma a las dimensiones sociales y medioambientales de la globalización;
- garantizar la completa difusión de la Responsabilidad Social Corporativa y la Política de Sostenibilidad así como de las experiencias en RSC y sostenibilidad llevadas a cabo con éxito en las instituciones;
- asegurar en el día a día la práctica y el cumplimento de los procesos esbozados en esta política, garantizando una buena ciudadanía corporativa de forma coherente con la legislación y la normativa aplicable y exigiendo honestidad e integridad a todos los trabajadores;
- demostrar el liderazgo, a través de las acciones y las palabras de una empresa, con relación a su compromiso con la política de RSC y sostenibilidad;
- preocuparse y responsabilizarse del papel de la empresa como miembro de la gestión corporativa al responder frente a un posible informe de comportamiento que no sea coherente con esta política de RSC y sostenibilidad;
- implementar un plan detallado de control de calidad como herramienta fundamental para demostrar y mantener el cumplimiento de toda la normativa de seguridad y de medioambiente y las condiciones de los permisos y aprobaciones;
- integrar los objetivos de RSC y sostenibilidad en los objetivos operacionales y financieros de la empresa;
- contribuir con las comunidades en que actúa la empresa a través de su implicación en organizaciones de beneficencia, de servicios a la comunidad y profesionales;

- construir relaciones dentro de las comunidades contribuyendo con las áreas abastecidas por la compañía, ya sea mediante la implicación corporativa o a través de los servicios suministrados;
- informar y animar a todos los empleados para que colaboren con el cumplimiento de los requisitos anteriormente mencionados.

Cómo la atención a la RSC se convierte en el fruto de nuestra voluntad colaboradora

Al enfocar la responsabilidad social corporativa de modo estratégico, se asegurar un futuro stenible para la empresa, sus clientes y la sociedad. Este enfoque hace posible, por ejemplo, aportar a la juventud mundial las habilidades que necesitan para afrontar los problmes de la sociedad y prosperar en la economía digital; o ampliar las oportunidades educativas y empresariales de los jóvenes de todo el mundo. De esta forma, a través de la estrategia de RSC puede haerse realidad la visión y la voluntad de la empresa de contribuir a un mundo y una sociedad mejor.

El mundo funciona mejor y mejora la vida de las personas y la reputación de las instituciones

Los consumidores concienciados expresan cada vez más su deseo de una «segunda etiqueta de coste» que arroje luz sobre la sostenibilidad y la responsabilidad social de las prácticas empresariales de la compañía en cuestión. Para cumplir con esta aspiración será necesario contar con una información fiable, transparente y comparable sobre la conducta socialmente responsable de las empresas, no solo sobre las actividades de la empresa en cuestión, sino también sobre sus cadenas de abastecimiento; todo esto daría a los consumidores la posibilidad de sopesar estos factores y llegar a sus propias conclusiones. Este tipo de información permitiría un mayor conocimiento de la credibilidad y la honradez de las respectivas actividades de RSC y posibilitaría a las empresas negar cualquier tipo de sospecha de querer aparentar para engañar al consumidor. Una conducta empresarial responsable conlleva no solo una mayor calidad del producto, sino también puede conllevar una serie de ventajas competitivas tangibles, como en el caso de los contratos adjudicados con la condición de que se cumplan ciertos estándares mínimos.

Qué son las operaciones sostenibles para las organizaciones empresariales, sociales y formativas

La persona responsable de la RSC de una empresa, que idealmente informa al jefe ejecutivo de la empresa, necesita en primer lugar determinar qué perspectiva de la RSC es de mayor relevancia. Dependiendo de la perspectiva elegida, hay que conformar un equipo específico. Las organizaciones

reciben asesoramiento sobre qué funciones deberían incluirse, basándose en la experiencia extraída de los estudios de caso. Por otro lado, otras funciones también pueden ser valiosas, pero las funciones aquí mencionadas son indispensables. Por último, el objetivo de un proyecto al determinar el valor añadido de la RSC es obtener conclusiones sobre cómo aumentar la contribución de la RSC al valor de mercado de la empresa. En consecuencia, se deben identificar e implementar las mejoras, fijar los objetivos y obtener refuerzos para la gestión.

Cómo la RSC elimina la huella en el medio ambiente

- *Conservación, reutilización y reciclaje*. Cuando sea factible, las empresas deberían conservar los recursos naturales mediante el empleo de materiales y suministros reciclados, el uso eficiente de la energía y la participación en programas de reciclaje. Las empresas también deberían fomentar y apoyar el uso sostenible de recursos naturales renovables.
- *Reducción y eliminación de residuos*. Las empresas deberían intentar reducir y, en la medida de lo posible, eliminar los residuos mediante la reducción de los recursos y el reciclaje en sus instalaciones. Todos los desechos deberían manipularse y eliminarse de forma segura y responsable.
- *Desarrollo de productos seguros y sostenibles*. Las empresas deberían desarrollar, fabricar y poner a la venta productos que sean seguros para el uso para el que están hechos. Las políticas y las prácticas medioambientales tienen como objetivo proteger, conservar y sostener los recursos naturales mundiales y también proteger a los clientes y a las comunidades en las que viven y operan.
- *Convertir el cuidado del medio ambiente en una parte de las relaciones comerciales de la empresa*. Las empresas deberían esforzarse por incorporar los principios medioambientales en sus relaciones comerciales. También deberían intentar compromisos similares con el medio ambiente por parte de sus principales proveedores y participar en grupos industriales para fijar estándares industriales sobre prácticas medioambientales, así como procurar mantener a los clientes informados sobre los esfuerzos de la empresa y recibir de buen grado las reacciones de los mismos.
- *Mejora continua de la actividad empresarial*. Las empresas deberían fijar objetivos y metas que aseguren una mejora constante de su actuación medioambiental. Las empresas deberían valorar las contribuciones de sus empleados a las iniciativas medioambientales. Todas las compañías deberían revisar con regularidad su actividad y evaluar sus programas, prácticas y objetivos

medioambientales para sopesar su evolución e identificar las áreas susceptibles de mayores mejoras.

- *Manifestar la responsabilidad de la empresa ante sus grupos de interés*. Las empresas deberían comprometer a sus grupos de interés con los objetivos y las metas, así como comunicarles su evolución de forma periódica a la junta directiva, los accionistas, los clientes y al público en general.

Cómo se implementa la política de sostenibilidad en la institución

En el momento de implementar el Plan de Acción de la RSC, es importante emplear estructuras preexistentes, crear sinergias y evitar el desarrollo de estructuras paralelas. La participación de todos los grupos de interés (o *stakeholders*) y los grupos sociales ha demostrado ser no solo extremadamente valiosa para los esfuerzos en pro de la responsabilidad social corporativa, sino también para garantizar un diálogo constante con todos estos agentes. Resulta de especial importancia ya que cuanto más unidas estén las distintas fuerzas de la sociedad en sus esfuerzos para implementar el Plan de Acción, y cuanto más cumplan con su papel indispensable como difusores, más capacidad tendrá el Plan de Acción de RSC de fomentar el desarrollo sostenible. La estrategia nacional en RSC se insertará dentro de las redes y las asociaciones europeas e internacionales y seguirá los mismos objetivos globales. Es necesario hacer cambios en los parámetros de la RSC que puedan alcanzarse únicamente mediante la acción conjunta de una alianza internacional. La conciencia sobre las conexiones entre responsabilidad, ética y transparencia en la vida empresarial ha crecido ante las consecuencias de la crisis económica y financiera, el cambio climático global y la contaminación medioambiental y a la luz de las inaceptables condiciones laborales y de vida que aún se dan en muchas partes del mundo. Existe un fuerte reconocimiento público a las empresas que muestran una conducta ejemplar. Resulta imperativo aprovechar las oportunidades que ya existen para fortalecer aún más la responsabilidad social corporativa de forma coordinada y para desarrollarla hasta convertirla en un distintivo de calidad dentro y fuera de cada país, para beneficio tanto de la sociedad como de la empresa.