



SISTEMATIZAR SER UN RES

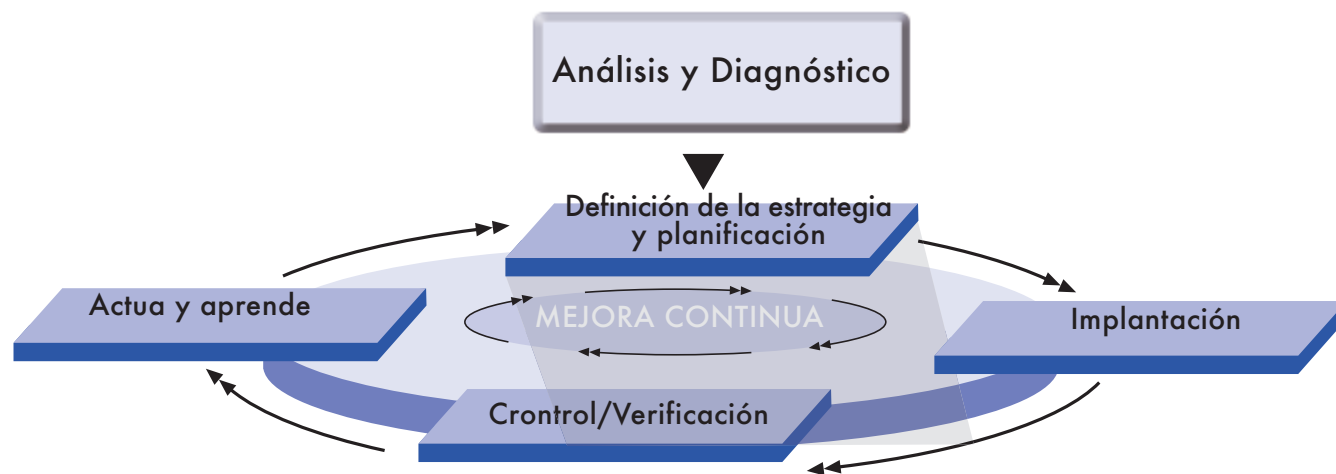
3. ¿Cómo puedo sistematizar ser un RES? ¹

Desde la perspectiva de la RSC la empresa se encuentra inmersa en una red de interrelaciones humanas socio- económicas que configuran la sociedad. Desde esta perspectiva, la empresa debe ser consciente de la importancia vital y la fragilidad de esas “conexiones” y de la necesidad de que los intercambios sean fluidos y con las mínimas fricciones. Las organizaciones (de cualquier tipo y tamaño) a lo largo del tiempo y el desarrollo económico han adquirido un gran poder e influencia social, así como la capacidad para tomar decisiones de largo alcance e impacto social. Ellas tienen la necesidad de asumir su propia responsabilidad, de definir su lugar en la sociedad con el fin de:

- *Contribuir al Desarrollo Sostenible Local y Global observando los principios de transparencia, cumplimiento del marco legal (nacional e internacional), diálogo, igualdad, solidaridad y justicia en materia medioambiental, social, laboral y de derechos humanos.*
- *Satisfacer a las partes interesadas o agentes vitales con los que se interrelaciona la empresa.*
- *Orientarse a la creación de valor, en estos términos, a largo plazo.*

Por ello, la empresa debe integrar los aspectos de RSC en sus decisiones de manera disciplinada y sistemática, siendo lo más conveniente seguir una secuencia de sistema de gestión tradicional .

El esquema que te proponemos y que desarrollaremos en esta sección, es el tradicional de “MEJORA CONTINUA” ya que hablar de RSC en las empresas es hablar de materias y situaciones constantemente cambiantes, y que deberán emprenderse desde esta postura:



Elaboración Propia.

¹ Para la redacción de este apartado se ha tenido en cuenta las valiosas aportaciones realizadas por D. Carlos Cordero, quien tuvo bien a compartir su metodología de implantación de sistemas de gestión de la responsabilidad social: sustentia. Algunas de ellas se han adaptado al entorno de la PYME.

² Un sistema de gestión de RSC, es la forma en que una empresa o institución dirige y controla las diferentes actividades asociadas a la estrategia de RSC que se ha marcado. Según el borrador nº 19 de la norma experimental de AENOR (PNE 165010), se define la “Gestión de la RSC” como el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los DD.HH. , que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

Los objetivos de este método que te proponemos son:

- Integrar en las decisiones de gestión empresarial los aspectos de RSC
- Dar a la RSC un carácter estratégico en los procesos y departamentos de la empresa.
- E introducirlo como tal en los ciclos de mejora continua.

Las ventajas ³ más destacables para la implantación de un sistema de gestión en el ámbito responsable de la empresa, son:

- a) Que con la implantación de un sistema de Gestión de la RSC, resulta más fácil hacer inferencias y detectar las carencias que una organización tiene respecto a su RSC y lo que ello conlleva (transparencia, relación con las partes interesadas, cumplimiento de la legislación, derechos humanos...).
- b) El efecto mejora continua y revisión del sistema, asegura que la organización no cese en el interés de mantener un estatus social y empresarial.
- c) La empresa está acostumbrada a abordar otros ámbitos de actuación como la gestión de la calidad, el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales, a través de un lenguaje común de un "Sistema de Gestión normalizado", por lo que será posible aprovechar la experiencia acumulada y las herramientas e infraestructuras generales.

³ Roberto Martínez Fernández. Tema 2. Sistemas de Gestión de la RSC. Módulo III. Curso: Experto Universitario en RSC. UNED. Promoción: 2004.

3.1. Análisis y Diagnóstico

Cuando las empresas u organizaciones deben realizar cambios o adaptaciones en su estrategia, intuitivamente realizan un “Estado de la situación Actual”, una fase “reflexiva” sobre la nueva materia a abordar o integrar. En nuestra secuencia lógica (mostrada en el gráfico anterior) nos interesará saber cómo está la organización en los diferentes ámbitos, materias y aspectos que abarca la RSC.

Los Objetivos de esta fase de reflexión son:

- Sensibilizar a la empresa sobre los diferentes aspectos a gestionar,
- Determinar el alcance/ dimensión de su sistema de gestión y
- Establecer los recursos que se verán implicados.

En este apartado abordaremos los aspectos a contemplar en este análisis y que nos definen el marco a integrar en la gestión. En el anexo 1 se han adjuntado clásicas herramientas para la realización del Análisis y Diagnóstico, de estos aspectos.

Aspectos a contemplar en el Análisis

¿Quiénes son los grupos de interlocutores o partes interesadas?

Son individuos o grupos de personas, que contribuyen o se ven afectados por el desarrollo de la actividad por parte de la compañía. En definitiva son las personas/organizaciones con las que se debe “dialogar” a diario o a menudo, para la buena marcha del proyecto empresarial:

- *La propiedad de la empresa, quienes emprendieron el negocio y esperan obtener una eficiencia y rentabilidad de su inversión. Sobretudo solicitan gestión ética y transparencia.*
- *Los trabajadores/as que permiten con su trabajo hacer realidad el negocio,*
- *Los clientes/ consumidores, a quienes les vendes tus productos o servicios,*
- *Los proveedores de bienes y servicios, que te suministran las materias para prestar diariamente los bienes y servicios,*
- *Proveedores Financieros: donde te proporcionan todos los servicios financieros, donde te conceden el crédito o el préstamo, para mejorar y modernizar la producción, los servicios, los equipos y donde también colocas tus excedentes financieros,*
- *Los competidores, que te “acompañan” en el mercado,*
- *La comunidad más próxima: quien se beneficia de las oportunidades de empleo geradas por tu negocio, las mejoras medioambientales introducidas en la fabricación de tus productos o suministro de servicios o en los mismos productos y servicios, de las mejoras sociales- laborales para conciliar la vida laboral y familiar de tus trabajadores, de tus contribuciones directas al bienestar de la comunidad colaborando en iniciativas locales...*
- *Las autoridades locales: clientes muy “especiales” en ocasiones y apoyo para la mejora del negocio en otras, con las que el diálogo fluido es trascendente,*
- *Y el medio ambiente, que te provee de recursos y al que le “suministras” los desechos de tu actividad.*

En un contexto de RSC la PYME debe

- identificarlos,
- saber sus necesidades y los riesgos que entrañan,
- clasificarlos en función de su importancia estratégica y poder tratarlos en el planeamiento posterior.

Conocer los grupos de interlocutores y qué tipo de relación es la más “mutuamente satisfactoria” permitirá detectar los retos y oportunidades a los que se enfrenta la organización.

Elementos de la Gestión y organización a Analizar

Elemento	Objetivo												
Valores, Misión y Visión ⁴	<p>Evidentemente si queremos definir una estrategia donde se contemplen los aspectos de RSC, los valores que imperan (y han venido imperando) en la organización, la misión y la visión, deberán ser coherentes con la misma. Por tanto deberemos revisarlos o establecerlos. En muchas ocasiones y dada su dimensión y naturaleza (sobre todo falta de enfoque estratégico de todas las actuaciones de gestión) las PYMEs no tienen definido expresamente estos conceptos, aunque son reconocidos por todos los miembros de la organización. En cualquier caso, no se exige de este análisis porque de él dependerá la consistencia de todo el proceso que estamos planteando y de la transversabilidad del concepto de RSC.</p>												
Organización	<p>Por definición del sistema de gestión de RSC es básico hacer el análisis de la estructura de la organización, a fin de reconocer los procesos decisionales y funcionales en la organización. Ello nos permitirá establecer los mecanismos para que la estrategia de RSC penetre en todos los departamentos y funciones. Es importante analizar en profundidad: por una parte el organigrama, sobretodo en lo que respecta la sistemática de la toma de decisiones y los flujos de información/ comunicación interna y externa; y por otra las funciones, autoridad, responsabilidades e influencias:</p> <table border="1" data-bbox="546 912 1430 992"> <thead> <tr> <th>Departamento</th> <th>Trabajador/a</th> <th>Funciones</th> <th>Cargo</th> <th>Responsabilidades</th> <th>Influencias</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Implícitamente, con este análisis detectaremos a que áreas o departamentos deben asignarse responsabilidades en cuanto al sistema de gestión, quién puede desempeñar la función de “Responsable del Sistema” como prioridad, al margen de que tenga atribuidas otras funciones e independientemente de que el responsable último siempre sea el máximo directivo/a de la organización.</p>	Departamento	Trabajador/a	Funciones	Cargo	Responsabilidades	Influencias						
Departamento	Trabajador/a	Funciones	Cargo	Responsabilidades	Influencias								

Elemento	Objetivo
Operaciones: Mapa Operativo y Cadena de Valor	<p>A) El enfoque del mapa operativo más utilizado y útil para nuestro análisis en la actualidad es el de la “Gestión por procesos”. Dicho método se basa en considerar la empresa como una concatenación o mapa de actividades con un objetivo común: la satisfacción del cliente (en el contexto de la RSC, la satisfacción de los grupos de interés). Se define proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas que producen un valor añadido para los grupos de interés (GI). Este enfoque permite obtener una perspectiva horizontal y enfocada a los GI de la gestión empresarial, huyendo de la clásica de gestión vertical (por áreas funcionales/ departamentos) ⁵. Este método de gestión nos permitirá obtener una visión de las interrelaciones internas de la empresa e ir identificando los “grupos de interés” e impactos asociados a cada uno de los procesos empresariales.</p> <p>B) Otro aspecto a analizar son, por una parte los centros de actividad de la empresa: administrativos, productivos o comerciales; así como de aquellos que aunque pertenezcan al orden de “Proveedores” correspondan a actividades externalizadas de la organización ⁶. En este punto deberemos identificar los riesgos e impactos asociados a este aspecto ya que gestionar RSC, significa principalmente identificar los impactos de la organización para minimizarlos o eliminarlos.</p>

⁴ Ver Ejemplos en el Anexo 2. Valores: Principios que son la enseña de la empresa, que identifican e impulsan la iniciativa empresarial (pe.: honestidad, calidad, trato directo...). Misión: razón de ser de la compañía. Es el estado deseado que quiere lograr, su posición estratégica. Visión: conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar

⁵ La gestión vertical implica: esfuerzos centrados en la mejora de los resultados de los departamentos, en lugar de en la satisfacción del cliente o en los resultados globales: Se eluden las responsabilidades del proceso, Los plazos de ejecución no son coherentes, Hay conflictos de frontera en áreas implicadas...

⁶ Ver Concepto Cadena de Valor en el apartado 2: “Proveedores”.

Elemento	Objetivo
Producto/ Servicio	<p>Por supuesto, la empresa debe tener un conocimiento exhaustivo y clasificación/ catalogación de sus productos/ servicios, ya que estos pueden tener un impacto muy significativo sobre las partes interesadas ⁷ y por tanto sobre los resultados empresariales. Cada empresa tendrá productos de una naturaleza muy dispar ⁸ pero deberán considerarse para el análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus características intrínsecas: en cuanto a naturaleza, composición, su accesibilidad, “público objetivo”, procesos de elaboración, información a suministrar al consumidor... • Otras consideraciones referidas a su trazabilidad cómo el origen geográfico, las condiciones socioeconómicas y políticas que les rodean... <p>En definitiva, analizar y vislumbrar las características asociadas a los principales impactos sociales, sobre la salud y el medioambiente, que se derivan de la distribución y consumo de tus productos/ servicios.</p>
Competencia/ Entorno	<p>Un análisis que, aunque no sea intrínseco, os aportará mucha información es el estudio del entorno y la competencia. Para ello se recabará información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición que ocupa la empresa en el sector a nivel regional, nacional, europeo... • Investigar si empresas de la competencia están realizando acciones en materia de RSC, que tipo, grado de éxito... • Qué iniciativas se están promoviendo desde las instituciones públicas y privadas (administración, fundaciones, asociaciones empresariales, sectoriales...) para el apoyo de la RSC en las PYMES ⁹ y de cuáles te puedes beneficiar. • Conocer y aplicar la legislación aplicable en las materias que abarcan los aspectos de la RSC. • Foros/ estándares/ códigos existentes en el sector, región...

⁷ p.e.: ingredientes procedentes de organismos modificados genéticamente, manipulación de productos peligrosa para la salud de los trabajadores/as...

⁸ p.e.: las medicinas con una incidencia directa en los derechos humanos, o los servicios de logística o seguros que deben contemplar el derecho a la privacidad.

⁹ Ver punto. 4. del manual: ¿Quién me puede ayudar?.

3.2. Definición de la Estrategia y Planificación ¹⁰

Tras la Fase anterior de Diagnóstico tu empresa estará preparada para seleccionar y priorizar los aspectos a trabajar. Recuerda que en materia de RSC, los grupos de interés deberán tener una presencia importante en esta planificación.

En este punto deberá determinarse el **Plan de Acción Estratégico en materia de RSC¹¹**, para ello la secuencia lógica es:

Subfase	Acciones
Identificación de los Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos. • Determinar el plazo de consecución de los mismos. • Identificar indicadores que permitan realizar el seguimiento y gestión de la evolución de los mismos.
Modificar o establecer la política y principios de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de la empresa debe manifestar expresamente su compromiso de satisfacción de los requisitos de RSC y de integrar en las decisiones empresariales de manera transversal estos aspectos. Por ello deberá reformular o establecer su misión, visión, valores y política empresarial a fin de que sea coherente con este marco de actuación y compromiso. • Seleccionar y designar a un trabajador/a o área, que va a liderar dentro de la estructura organizativa de la empresa la implantación del sistema de gestión de la RSC • Comunicar lo anterior a todos/ as los trabajadores/as y a los socios comerciales, proveedores...y resto de partes interesadas que considere oportuno, para reforzar este compromiso.
Establecer los recursos asociados	<p>La Dirección junto con el/ la responsable de RSC determinarán los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, y la disponibilidad de los mismos para la implantación y mantenimiento de la gestión de la RSC.</p>

Aprobar el Plan de Acción	El/ la responsable de RSC redactará un “Plan de Acción” donde se recojan todas las acciones/decisiones anteriores y se lo presentará para su aprobación a la Dirección.
Comunicar el Plan de Acción	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección comunicará a todos/as los/as responsables de departamento o área el “Plan de Acción”. • Todos/as los/as trabajadores/as deberán conocer el Plan de Acción aprobado y sus responsables inmediatos superiores deberán indicarles las acciones concretas y los recursos con los que cuentan para su consecución.

Para saber expresamente las áreas o departamentos/ recursos/ procesos (si los tenéis identificados por ya tener implantado un Sistema de Gestión) que pueden verse directamente implicadas en este proceso resulta útil realizar el cruce de los objetivos a gestionar con cada una de estas variables (ello implicará realizar una matriz con cada una de ellas):

Departamentos / recursos/ procesos.	Objetivos Estratégicos				N° de Objetivos Comprometidos
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	...	
Dpto. RR.HH.	Aumentar la participación en beneficios de los trabajadores/as.	Aumentar el peso de la masa salarial sobre los beneficios.			
B					
C					
...					

3.3. Desarrollo e implantación del Plan de Acción

En esta fase se desplegará el Plan de acción aprobado en la fase anterior.

Para su efectividad y sobretodo si ya se tiene implantado un sistema de gestión anteriormente (de Calidad, Excelencia, Medioambiental...) deberéis adaptar los procedimientos generales y específicos, registros, instrucciones..., y modificar los procesos de la organización a fin de que integren los aspectos de RSC. En caso de no tener implantado un SG, deberéis establecer los protocolos (instrucciones, procedimientos...) internos de funcionamiento para que el despliegue del plan de acción sea un éxito.

A su vez deberán establecerse los procesos de información, participación y consulta recíproca con los grupos de interés (especialmente con los trabajadores y los clientes/ consumidores). Por tanto, deberán reforzarse los mecanismos de Comunicación Interna y Externa y dicha función deberá tener un carácter especial en el área que lidera el SG.

En esta fase la organización debe plantearse si las capacidades y la formación de los trabajadores/as implicados en el despliegue del plan de acción, son las precisadas para su efectivo desarrollo. Posiblemente sea necesario reforzar a todo el personal con acciones de sensibilización/ formación en materia de RSC y sistemas de gestión.

En paralelo a esta acción de formación, deberá establecerse un Grupo de Trabajo en RSC o Comité de Gestión de la RSC. Este lo conformarán las personas consideradas como más adecuadas por la dirección y el/la Responsable de RSC, con representación en las

¹⁰ XERTATU (www.xertatu.net), ha realizado una serie de herramientas de gestión, que pueden completar la metodología expuesta en esta guía, sobre todo por su completo sistema de indicadores adaptados al entorno PYME.

¹¹ Para elaborar el contenido del Plan de acción y su despliegue, contáis con el apartado 2: "Comportamientos adecuados de un RES", donde se os facilitan una serie de recomendaciones o acciones a emprender.

diferentes áreas de gestión de la organización. Este responsable será el portavoz de este grupo de trabajo. Cada uno de los miembros ¹² del Comité de Gestión de la RSC realizará la labor de:

- “permeabilizador” de los aspectos de la RSC y
- la de supervisor del correcto cumplimiento e implementación de los compromisos y objetivos establecidos por la alta Dirección, en todas las áreas y departamentos de la organización.

3.4. Evaluación y Control del cumplimiento. Comunicación externa.

En esta fase el Comité de Gestión deberá evaluar el cumplimiento del Plan de Acción en cada una de las áreas o departamentos. Es el momento de:

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

Con estas informaciones el responsable de RSC deberá presentar un **Informe de Resultados** a la Dirección.

En esta fase la organización puede plantearse la comunicación externa de los resultados en su Informe Anual o elaborando un informe específico: Memoria de Sostenibilidad. En tal caso, puede hacerlo de acuerdo a los modelos propuestos para PYMES por:

- GRI “HIGH 5_i” (<http://www.globalreporting.org/workgroup/sme/intro.asp>).
- según el modelo realizado por XERTATU (http://www.xertatu.net/ca_index.asp).
- según el modelo SMEKey (http://www.smekey.org/spanish_lan/default.aspx).

3.5. Actuar y aprender

El informe de resultados debe servirle a la Dirección como herramienta de seguimiento y para la toma de decisiones estratégicas de mejora oportunas en los aspectos de la gestión de la RSC en la organización.

Por supuesto, estas aportaciones serán de nuevo tenidas en cuenta para la reformulación de los objetivos, recursos..., en definitiva el nuevo Plan de Acción que siempre se formulará bajo el prisma de la mejora continua.

La Dirección convocará a los responsables de área o departamento para comunicarles estos resultados. Estos a su vez se lo transmitirán a los trabajadores/as que tengan bajo su responsabilidad. Se deberá abrir un periodo de sugerencias para el nuevo plan de acción. Estas podrán ser transmitidas al miembro del Comité presente en cada área.

El Comité de RSC junto con la Dirección diseñará y aprobarán el nuevo Plan de Acción. Este será comunicado a los responsables de área o departamento para su transmisión en cascada al resto de trabajadores/as.

¹² Los miembros más adecuados del Comité de Gestión son los responsables de los departamentos más implicados en el despliegue estratégico del Plan de Acción. En las PYMES, posiblemente cada departamento tenga como mínimo un representante.