

# LA EMPRESA RESPONSABLE EN LA SIERRA MINERA

UNA GUÍA PARA  
EL DESARROLLO  
DE LA RSC





# Índice

Índice.....	1
Introducción .....	5
La Fundación Sierra Minera .....	6
1. Concepto y términos de la Responsabilidad Social Empresarial ...	7
Qué es la RSE .....	9
ISO 26000.....	9
Libro Blanco de la RSE.....	9
RSE y desarrollo sostenible.....	10
Triple resultado .....	10
Principios de buen gobierno de la empresa.....	11
Cumplimiento de la ley .....	11
Comportamiento ético.....	11
Transparencia .....	11
Respeto hacia los grupos de interés .....	11
Ventajas de la RSE para la empresa .....	12
Grupos de interés.....	12
Adopción de buenas practicas .....	13
Autorregulación .....	13
Regulaciones e incentivos.....	13
Códigos de conducta .....	13
Compra responsable .....	14
Inversión socialmente responsable .....	14
Cláusulas sociales.....	14
El Pacto Mundial de las Naciones Unidas .....	15
Global Reporting Initiative (GRI) .....	16

2. La planificación de la Responsabilidad Social Empresarial .....	19
Planificación e implantación de un programa de RSE .....	21
Fase 0: Toma de la decisión .....	22
Fase 1: Diagnóstico .....	22
Análisis interno .....	23
Análisis externo .....	23
Banco de pruebas .....	23
Identificación de prioridades .....	24
Fase 2: Redacción del plan .....	24
Establecimiento de Objetivos .....	24
Construcción de indicadores .....	24
Actividades .....	25
Fase 3: Implementación .....	25
Información .....	25
Formación .....	26
Sistematización de procedimientos .....	26
Registro de actividades .....	26
Seguimiento y evaluación .....	26
El cuadro de mando integrado .....	27
Seguimiento .....	27
Evaluación .....	27
3. Recursos para la Responsabilidad Social Empresarial .....	29
El buen gobierno corporativo .....	31
Visión estratégica en la empresa .....	31
Ética empresarial .....	32
Relación con los grupos de interés .....	33
Transparencia .....	33
Derechos de los accionistas .....	33
Respeto a las leyes .....	34
Lucha contra la corrupción .....	34
Derechos laborales .....	34
Desarrollos de la RSE en el campo de la empleabilidad .....	36

Los servicios de orientacion e insercion laboral.....	36
¿Qué es una bolsa de trabajo?.....	37
El Servicio de Orientacion e Insercion laboral de la Fundacion Sierra Minera.....	37
Importancia de los convenios de colaboración entre empresas y entidades sociales .....	38
La formación para el empleo.....	39
La formación para el empleo en la Fundacion Sierra Minera..	40
Medidas en vigor de interés para la inserción sociolaboral en empresas.....	41
Contratos para la formacion.....	41
Convocatoria de subvenciones del programa de fomento del empleo estable y de calidad.....	43
API (Ayudas para Programas de Inserción) .....	44
Relación con los clientes.....	44
Suministros.....	45
Gestión ambiental .....	46
Cuidando del medio ambiente con el apoyo de la Fundación Sierra Minera.....	47
Desarrollo social .....	48
Voluntariado corporativo .....	49
Cubriendo las necesidades de nuestra comunidad con el apoyo de la Fundación Sierra Minera.....	50
 4. La comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial.....	 51
Comunicación .....	53
Algunas vías de comunicación para las PYME .....	53
La Memoria de Sostenibilidad .....	55
 Bibliografía .....	 56



# Introducción

La campaña *Responsables con nuestro entorno*, impulsada por la Fundación Sierra Minera con el apoyo de la Dirección General de Trabajo de la CARM, es una iniciativa que busca fomentar la aplicación de principios de responsabilidad social entre el tejido empresarial de la Sierra Minera de Cartagena – La Unión. En una situación de crisis como la actual, la adopción de iniciativas de este tipo entre las empresas de la zona puede suponer no sólo un impulso imprescindible para sus oportunidades de negocio, sino también un apoyo para la población de toda la comarca.

Con la elaboración de esta Guía, que presenta una metodología simple para empezar a desarrollar la responsabilidad social de las PYME, queremos apoyar al tejido empresarial a dar el paso adelante que todos necesitamos, a la vez que le presentamos los servicios que ofrece la Fundación Sierra Minera para hacer más fácil su trabajo y para acercarlo a las personas que necesitan oportunidades de empleo, apoyo a sus procesos de formación o alianzas para el desarrollo de nuevos proyectos.

La Guía que hemos preparado presenta las áreas y los momentos de la aplicación de la RSE a las PYME. En un primer capítulo se presentan los conceptos generales, para pasar a continuación a detallar el proceso de planificación y aplicación de la responsabilidad social paso a paso. El tercer capítulo se dedica a propuestas para dotar de contenido cada una de las áreas de la responsabilidad social, actualizando estos contenidos a la realidad de nuestra comarca. En último lugar se presentan las RSE y una pequeña bibliografía para ampliar conocimientos.

# La Fundación Sierra Minera

La Fundación Sierra Minera (FSM) es una organización sin ánimo de lucro, de carácter participativo y representativa del denominado tercer sector, que aglutina el tejido asociativo de los pueblos de la Sierra Minera de Cartagena – La Unión.

La Fundación Sierra Minera se crea en 1998 gracias a la unión de diferentes asociaciones y personas para alumbrar una iniciativa social en favor del desarrollo de la Sierra Minera, en un contexto de depresión socioeconómica en la zona tras el cierre de la minería a comienzos de los años 90. El proceso culmina con la realización del Proyecto Araar (1998-99) financiado por la Comisión Europea. Con este proyecto se estudian las necesidades y potencialidades de esta zona en los sectores relacionadas con el medio ambiente, el patrimonio cultural y los servicios sociales, y se identifican yacimientos de empleo posibles. Y, a partir de ellos, se elaboran proyectos concretos generadores de empleo en cada uno de esos sectores, que son la base del trabajo que posteriormente ha ido realizando la Fundación.

Desde entonces la Fundación se ha ido consolidando en la Sierra Minera de Cartagena - La Unión como:

- Organización del “tercer sector”, autónoma e independiente de los poderes públicos y económicos, aglutinadora del tejido asociativo y al servicio del mismo.
- Que tiene como principales destinatarios de sus acciones a los sectores de población más desfavorecidos o en riesgo de exclusión social.
- Que tiene como finalidad última promover un desarrollo equilibrado y sostenible de la Sierra Minera, basado en los propios recursos naturales y culturales de la zona, en particular en su valioso patrimonio industrial minero.

# 1

## **Concepto y términos de la Responsabilidad Social Empresarial**



## **Qué es la RSE**

Como en muchos otros campos, existe una idea general de lo que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Corporativa (RSC), que ha dado lugar a varias definiciones. Dos de las más importantes son:

### **ISO 26000**

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- *contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;*
- *cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y*
- *esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones<sup>1</sup>.*

### **Libro Blanco de la RSE**

*La RSE es un proceso, un nuevo modelo de gestión que integra en la toma de decisiones, los impactos económicos, ambientales y sociales, ampliando los grupos de interés a los que se dirige la empresa. Hasta hace unos años, la empresa se concebía como un modelo dual (empresarios/propietarios y trabajadores) donde imperaba el juego de suma cero (si el empresario gana, el trabajador pierde, y viceversa); hoy en día, la relación Empresa-Sociedad ha cambiado, de manera que la empresa debe tener en cuenta en su funcionamiento diario a todos sus grupos de interés, incluyendo desde ya hace algún tiempo a la familia<sup>2</sup>.*

Ambas definiciones coinciden en reconocer la importancia de las decisiones de la empresa, los impactos que éstas ocasionan y la impor-

<sup>1</sup> ISO (2008): *Guía sobre responsabilidad social ISO 26000: borrador 12/12/2008*. International Standard Organization: Ginebra.

<sup>2</sup> SUBCOMISIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL CONGRESO; *Libro Blanco de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*.

tancia de aspectos sociales o medioambientales que se consideraban ajenos al ámbito empresarial. En general, se entiende que estos principios se desarrollan mediante la sujeción voluntaria a códigos de buenas prácticas.

## ***RSE y desarrollo sostenible***

Se entiende por desarrollo sostenible aquel que busca satisfacer las necesidades<sup>3</sup> de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades, tal y como se planteó en el *Informe Brundtland* para Naciones Unidas. Este proceso debe aunar el desarrollo económico con la preservación ambiental y la equidad social, de manera que se logre generar un desarrollo que no se produzca a costa del deterioro ambiental y cuyos resultados se distribuyan con justicia.

Estos tres aspectos están incluidos en la RSE, que busca la obtención de un **triple resultado** en estas tres áreas, por lo que la empresa se constituye como un actor clave para generar desarrollo en su comunidad y asegurarse de su distribución y permanencia, de manera que se asegure no sólo la pervivencia de la comunidad sino también la de la propia empresa.

## ***El Triple resultado***

El triple resultado es la contabilización por parte de la empresa de los beneficios obtenidos en su área económica, pero también en los campos ambiental y social.

Estos beneficios deben ser susceptibles de evaluación y valoración para poder orientar la futura estrategia de la empresa. Además, su valoración facilita su comunicación, la transparencia, el debate con los grupos de interés y la generación de alianzas con otros actores.

Así, la empresa se embarca en un proceso de creación de valor que traslada a muchos ámbitos, creando beneficio económico para ella, pero incrementando también los retornos para los grupos de su entorno.

---

<sup>3</sup> COMISIÓN MUNDIAL SOBRE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO; *Nuestro futuro común*. Alianza Editorial, Madrid, 1987.

## ***Principios de buen gobierno de la empresa***

Una de las bases de la RSE es la aceptación de esta responsabilidad por las personas que dirigen la empresa, de manera que se adopten unos principios que estén presentes en todas las áreas.

El buen gobierno de la empresa se plasma en cuatro principios muy básicos:

### **Cumplimiento de la ley**

Es un requisito previo a la voluntariedad de la RSE, que implica seguir los dictados de la normativa nacional e internacional en todas las actividades de la empresa y exigirla en las relaciones con terceros.

### **Comportamiento ético**

La empresa debe moverse en parámetros de honradez, evitando perjuicios a terceros.

### **Transparencia**

La presentación de información clara sobre el modo de actuación y los resultados de la empresa a sus grupos de interés y a la sociedad en general hace posible una relación mejor entre la empresa y la sociedad.

### **Respeto hacia los grupos de interés**

La empresa debe tener en cuenta la opinión y los intereses de los colectivos que rodean su actividad, incorporándolos a su actuación siempre que sea posible.

La aplicación de estos principios evita a la empresa contratiempos evidentes, y facilita que sea conocida y valorada por la sociedad, obteniendo así las primeras consecuencias positivas de una conducta responsable.

## ***Ventajas de la RSE para la empresa***

La adopción de medidas de RSE en la empresa no sólo constituye una evidente aportación a la sociedad, sino que mejora el trabajo y el rendimiento de la propia empresa. Implantando criterios de responsabilidad social, la empresa se obliga a desarrollar procesos de planificación orientados a la calidad, con evidentes mejoras en el rendimiento de la empresa, que accede más fácilmente al logro de objetivos estratégicos, con la mejora que eso supone en su desempeño profesional.

Por otro lado, el recurso desde las empresas al *marketing* social evidencia las ventajas de imagen que supone ver la marca asociada a iniciativas sociales. Ir más allá de acuerdos puntuales, para ejecutar planes que buscan obtener beneficios en las áreas social y ambiental supone un inmediato incremento del valor de marca, además de propiciar una mayor cercanía a su público en su zona de trabajo. Este valor de marca incrementado supone también una ventaja competitiva para ofrecer sus bienes o servicios dentro de su sector de actividad.

La racionalización de los insumos supone también una medida de ahorro que incrementa la eficiencia y la productividad de la empresa, mejorando su cuenta de resultados y la calidad del servicio que prestan a sus clientes.

Otro de los aspectos de la responsabilidad social que mejora el rendimiento de la empresa es su cuidado de los grupos de interés que la rodean. La fidelización de proveedores, clientes, plantilla, etc. es una baza que se puede usar para crecer. Igualmente, un clima participativo y acogedor fomenta la innovación, y con ella la posibilidad de diferenciación del producto.

## ***Grupos de interés***

La empresa está ligada a las acciones y opiniones de diversos grupos, como clientes, proveedores, accionistas u ONG, que se definen como grupos de interés. Este interés por el trabajo que desarrolla la empresa puede relacionarse con la propiedad (accionistas) relaciones laborales (trabajadores), comerciales (proveedores y clientes), de vecindad (población de la zona), sectoriales (empresas del ramo), éticas

y ambientales (ONG interesadas en la promoción y cumplimiento de determinadas medidas), etc.

La identificación y el contacto con estos grupos son fundamentales para la empresa, si es que quiere mantenerse en línea con su entorno. Sus opiniones, demandas y peticiones son fundamentales para abordar procesos de planificación o gestión de la calidad. Además, son colectivos con los que la empresa responsable quiere mantener una política de transparencia que le permita desarrollar acciones, servicios y productos destinados a la satisfacción de sus necesidades y demandas.

## ***Adopción de buenas practicas***

Los procesos de incorporación de buenas prácticas en la empresa proceden de cinco procesos básicos:

### **Autorregulación**

Es el modo propio que adoptan los actores o grupos de interés internos de la empresa, determinando unos códigos o valores a los que se tiene que someter la actividad.

### **Regulaciones e incentivos**

Es el proceso propio de las autoridades públicas, que pueden promulgar normas o proponer códigos mediante los que se ordena la responsabilidad empresarial.

El seguimiento de estas leyes o medidas puede estimularse a través de un sistema de incentivos (subvenciones, deducciones desgravaciones...) que haga más atractiva su adopción a las empresas. En el caso de que se trate de leyes, su incumplimiento puede ser objeto de sanciones ejemplares.

### **Códigos de conducta**

Los códigos de conducta son normativas de adopción y seguimiento voluntario que se elaboran por parte de organizaciones sociales para solicitar a las empresas que las adopten en su funcionamiento.

## **Compra responsable**

Consiste en la aplicación, por parte de los consumidores, pero también de grandes empresas o instituciones públicas, de criterios de compra que primen la adopción de medidas de responsabilidad social por parte de las empresas proveedoras. De este modo, los consumidores premian a las empresas socialmente responsables, incitando a su competencia a adoptar medidas similares. En la Administración Pública esto se concreta en las cláusulas sociales.

## **Inversión socialmente responsable**

El papel de los inversores en la asunción de medidas de responsabilidad social se produce a través de esta figura, que consiste tanto en la selección de los valores que conforman una cartera de inversión utilizando criterios éticos, premiando así a las empresas que los han adoptado, como la utilización de los derechos políticos de la cartera para promover la adopción de determinadas prácticas o el abandono de otras por parte de los órganos de decisión de la empresa. Generalmente esta herramienta suele estar coordinada por alguna campaña de ONG.

## **Cláusulas sociales**

Las cláusulas sociales son una herramienta que pueden utilizar las empresas y administraciones para incorporar criterios de sostenibilidad ambiental y social a sus procesos de contratación y compra.

Consiste en la incorporación, en los pliegos de condiciones o contratos que se firmen, de una serie de cláusulas de condiciones ambientales, sociales o de otra índole que deben cumplir las empresas interesadas en acceder al contrato. De esta forma, la entidad convocante se asegura de que va a recibir bienes o servicios que cumplen los criterios de responsabilidad que exige para sus propios procesos, a la vez que está favoreciendo a las empresas que han aplicado criterios similares, incentivando a las restantes a que adopten políticas semejantes.

Las Administraciones públicas pueden incluir estos criterios en las diferentes partes de sus pliegos de condiciones, estableciéndolos para la admisión (condiciones mínimas para poder optar al concurso),

adjudicación (condiciones tenidas en cuenta a la hora de valorar cada una de las ofertas) y ejecución (criterios a incorporar en la producción y entrega de los bienes o en la prestación de los servicios).

Estos criterios de índole social serán tenidos en cuenta para su presentación al concurso (admisión), la valoración de su oferta (adjudicación) o el desarrollo de la actividad fruto de la licitación (ejecución).

Esta herramienta se utiliza comúnmente para promover y facilitar el acceso a contratos públicos de empresas de inserción (empresas que incluyen entre su personal a personas con dificultades de acceso al empleo) y centros especiales de empleo (empresas que emplean a discapacitados de toda índole, en porcentajes superiores al 70% de su personal), que de este modo logran acceso a cuotas de mercado y obtienen ingresos que contribuyen a su viabilidad económica.

## ***El Pacto Mundial de las Naciones Unidas***

El Pacto Mundial (*Global Compact*)<sup>4</sup> de Naciones Unidas es una iniciativa que, en 1999, establece un código de conducta para las empresas basado en las declaraciones de derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y desarrollo y contra la corrupción.

Este código se presenta como un compromiso voluntario que las empresas pueden adoptar como un eje central de su desempeño.

Para su aplicación, Naciones Unidas ofrece un modelo y toda una serie de recursos y herramientas que están a disposición de las empresas interesadas. Además, el Pacto Mundial ofrece espacios para la generación de alianzas y aprendizajes entre las empresas adheridas, por lo que supone una posibilidad de desarrollo para éstas.

Los diez principios del Pacto Mundial son:

### *Derechos Humanos*

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

<sup>4</sup> Más información en <http://www.pactomundial.org/>

### *Normas Laborales*

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y
6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

### *Medio Ambiente*

7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y
9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

### *Lucha contra la corrupción*

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

## ***Global Reporting Initiative (GRI)***

La *Global Reporting Initiative* es una creación del PNUMA<sup>5</sup>, que buscaba crear un estándar para poder homologar las memorias de sostenibilidad de las empresas, haciéndolas comparables entre si y a través del tiempo. A través de unos modelos de memorias que se publican adaptados para diferentes sectores, consigue sistematizar las evaluaciones y aportar coherencia interna a las memorias.

Su estructura interna, adaptada a la realidad de cada sector, puede ser tomada a la inversa como una guía de elementos para la puesta en práctica de la responsabilidad social, al ordenar de una forma coherente las acciones de la empresa a la hora de redactar las memorias.

<sup>5</sup> Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Así, incluye indicadores generales de uso común, pero también otros específicos del sector, por lo que también resulta un elemento muy útil a la hora de realizar intercambios de buenas prácticas dentro de un mismo sector.

Pese a que no posee una certificación específica, es el estándar más reconocido a nivel mundial.



## **2**

# **La planificación de la Responsabilidad Social Empresarial**



## ***Planificación e implantación de un programa de RSE***

En esta parte de la guía nos centraremos en el modo de poner en marcha un programa de RSE en el seno de la empresa. Para llevarlo a cabo desarrollaremos las siguientes fases:

- Fase 0: Toma de la decisión.
- Fase 1: Diagnóstico.
  - Análisis interno.
  - Análisis externo.
  - Identificación de la estrategia.
- Fase 2: Redacción del plan.
  - Establecimiento de objetivos.
  - Construcción de indicadores.
  - Plan de acción.
  - Calendario.
  - Responsables.
  - Presupuesto.
- Fase 3: Puesta en marcha.
  - Información.
  - Capacitación.
  - Diseño de procesos.
- Fase 4: Seguimiento y evaluación.
- Fase 5: Comunicación<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> El proceso de comunicación se desarrolla en un epígrafe específico.

## ***Fase 0: Toma de la decisión***

La adopción de una política efectiva de RSE es una decisión de calado para una empresa, por lo que debe ser tomada por el máximo órgano de decisión de esta, como muestra hacia dentro y hacia fuera de la importancia del compromiso adoptado, que va a implicar la entrada de otras voces en los procesos de decisión, la orientación de esfuerzos y recursos de la empresa hacia actividades que no van a rendir una rentabilidad económica a corto plazo.

Una de las herramientas que pueden servir para plasmar esta decisión es la carta de compromiso, que ya se presentó previamente, y que puede ser la vía para publicar la noticia y difundirla entre el equipo y los grupos de interés.

A partir de aquí es necesario empezar un primer momento de planificación, en el que decidir quién y cómo se va a ocupar de la puesta en marcha de estas iniciativas o cual va a ser el calendario de trabajo.

Dotar de medios y legitimidad a este equipo es el primer paso para un trabajo serio y efectivo, ya que convertirá la política de RSE en un proceso central de la actividad de la empresa, y que será transversal a todos los grupos y equipos que la componen.

Varios autores aúnan la realización de un programa de RSE con la puesta en marcha de un proceso de planificación estratégica, herramienta de corte participativo. Si bien esta unidad es deseable, no es imprescindible para la PYME, que quizás no se haya planteado la herramienta de la planificación, pero desea empezar a afrontar su responsabilidad.

En el apartado de contenidos podemos ver como la RSE incluye una serie de actividades que no tienen que constituir gastos inasumibles para la organización, por lo que es un proceso factible para la PYME.

## ***Fase 1: Diagnóstico***

Una vez que se ha tomado la decisión y se ha constituido el equipo de trabajo, es imprescindible dedicar los primeros esfuerzos a ubicar a la entidad, de manera que sepamos de qué situación partimos, conozcamos las demandas del exterior y empecemos el camino.

## **Análisis interno**

La realización de un análisis interno tiene un doble sentido: el primero es el de identificar en qué puntos estamos desarrollando ya procesos de RSE, para que sean los que nos sirvan de apoyo para el desarrollo de la estrategia en su conjunto; en segundo lugar, nos permite conocer cuál es el estado real de la empresa, y prever así posibles rechazos.

La identificación de las áreas en las que ya estamos trabajando contenidos propios de la RSE se puede realizar a través de su comparación con los contenidos detallados en el apartado correspondiente de esta guía.

El análisis interno también nos permite hacer un estudio de línea de base de determinados parámetros, que será el que nos permita en el futuro cuantificar los logros conseguidos por el programa

## **Análisis externo**

Es el momento de la investigación que nos permitirá conocer cuál es el estado de nuestro entorno. Buena parte del contenido de estos trabajos era saber cuáles son las tendencias del momento, vislumbrar la posibilidad de oportunidades o amenazas a medio y largo plazo... En esta fase tendremos que identificar a los grupos de interés de la zona, ponernos en contacto con ellos y recoger al información que nos suministren y las demandas latentes o expresadas que no hay en el entorno<sup>7</sup>.

## **Banco de pruebas**

Otra de las fases del análisis es la realización de una comparación con otras empresas del área para saber cuál es su experiencia y resultados trabajando la RSE en la zona. Para ello utilizaremos la herramienta del banco de pruebas, que nos permite comparar varios parámetros de instituciones diferentes.

---

<sup>7</sup> El análisis interno y externo pueden sistematizarse a través de la técnica DAFO (Debilidades Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

## **Identificación de prioridades**

La combinación de ambas perspectivas debería darnos una imagen clara de la realidad, que nos permitiera empezar a identificar prioridades de trabajo que después tendremos que ir ponderando con la opinión de los grupos de interés. Los temas en los que se revele un interés común por las partes serán los establecidos como prioritarios.

## ***Fase 2: Redacción del plan***

Una vez establecida la realidad de la empresa y el marco en el que se mueve es el momento de elaborar el plan que desarrollará la RSE de la empresa. Tal y como se ha dicho antes, esta fase de planificación se puede hacer de manera paralela a un proceso de planificación estratégica, pero si no es así se debe desarrollar de una manera coherente con los contenidos de dicho plan, respondiendo a la misión, la visión y los valores establecidos para la empresa.

## **Establecimiento de Objetivos**

A la vista de la situación identificada, y de manera coherente con las orientaciones estratégicas de la empresa, el programa de RSE debe definir los objetivos a alcanzar en cada una de las áreas de la responsabilidad social.

A la hora de identificar los objetivos, debemos considerarlos como posiciones a las que queremos llegar, y a las que no es posible hacerlo solo con el resultado de nuestras acciones. Esto no quita para que los objetivos tengan que ser concretos, específicos, medibles y temporalizables.

El plan de acción debe contener también resultados, que son las metas que nos proponemos alcanzar como resultado de las acciones que emprendamos, y que deben ser cuantificables y concretas. Los resultados son la condición de posibilidad del logro de objetivos.

## **Construcción de indicadores**

Los indicadores son los criterios de medida del logro de los objetivos y los resultados. Se trata de valores concretos, cuantificables y relacio-

nados con una línea de base que será la que nos permita comprobar su evolución.

Los indicadores deben recoger el aspecto cualitativo del objetivo, la cantidad, el tiempo y la calidad del proceso.

Los indicadores deben ser, además, accesibles, de manera que nos permitan medir los progresos con relativa facilidad.

## **Actividades**

Las actividades son cada una de las tareas que se llevan a cabo para alcanzar los resultados y objetivos del plan. En su formulación deben, por lo tanto, ser coherentes con los objetivos resultados e indicadores, de manera que los cambios que generen sean coherentes con el proceso que se quiere desarrollar.

Las actividades son los elementos del plan a los que podemos asignar responsables, tiempos, medios y costes económicos, todos ellos dimensiones objetivas y susceptibles de seguimiento durante la ejecución del plan.

## ***Fase 3: Implementación***

Una vez elaborado el plan de acción, es necesario ponerlo en práctica para alcanzar los objetivos esperados. Para ello necesitamos contar con cuatro elementos fundamentales.

## **Información**

Del mismo modo que la decisión formal de la gerencia de realizar un proceso de RSE mostraba el compromiso de la empresa con la responsabilidad social, la aplicación del plan requiere un esfuerzo de información que haga llegar a cada persona del equipo una noción clara de cuál es su papel y qué objetivos se esperan alcanzar con su trabajo. A través de este proceso de información, se incorpora a la aplicación del plan y se hace corresponsable de sus logros.

## **Formación**

La puesta en práctica del plan implica la realización de una serie de actividades para las que el personal debe estar formado. De ahí que la capacitación sea un elemento indispensable para el logro de los objetivos del plan, al preparar al equipo para la puesta en práctica de las acciones previstas.

Para llevar a cabo las formaciones, en primer lugar hay que identificar las carencias que tiene la plantilla con respecto a las nuevas actividades a desarrollar, para posteriormente elaborar un plan que permita atender las necesidades con los recursos más adecuados. Las sesiones de formación orientadas hacia la sensibilización son también una buena idea que puede facilitar el acceso del personal al plan.

El plan de formación deberá ser evaluado en sus logros, para saber si ha proporcionado las capacidades necesarias para llevar a cabo las actividades.

## **Sistematización de procedimientos**

La efectividad de un plan de calidad o de responsabilidad exige que los procedimientos se sistematicen y se documenten, de manera que se conviertan en conocimiento fácilmente transmisible y presenten un protocolo de actuación que sea fácilmente ejecutable.

Este trabajo de documentación es la base para determinados procesos de certificación a los que la empresa puede decidir optar.

## **Registro de actividades**

El registro de actividades nos permite dar cuenta de su realización, y puede ser la base para cuantificar los indicadores al término de la realización de cada una de ellas.

## **Seguimiento y evaluación**

Los procesos de seguimiento y evaluación se llevan a cabo para verificar la realización de las actividades previstas, en el momento y al coste previsto, y que sus resultados y objetivos alcanzados sean los previstos.

Igualmente, permite identificar desviaciones, pudiendo proponer las acciones correctoras que se consideren más adecuadas para volver al nivel de logros esperado durante la planificación.

## **El cuadro de mando integrado**

El cuadro de mando<sup>8</sup> es una herramienta de control de gestión que permite llevar un seguimiento continuo de los indicadores seleccionados con la frecuencia seleccionada, detectando así las desviaciones del plan de lo previsto, y permitiendo la puesta en práctica de medidas correctoras.

## **Seguimiento**

El seguimiento es el proceso de control de funcionamiento que se hace durante el periodo de ejecución del plan, y en momentos en los que todavía se puede corregir la actuación que se está desarrollando. El seguimiento es un proceso eminentemente interno, aunque sus resultados pueden ser una base para la comunicación de la empresa.

A tenor de los aspectos que ponga de relieve el proceso de seguimiento, Serra necesario proponer y aplicar medidas correctivas, para subsanar una desviación, o preventivas, para evitar que esta se de en el futuro.

Las soluciones propuestas tendrán que ser coherentes con el problema detectado, con los valores básicos de la empresa y con los recursos (humanos, tecnológicos, económicos...).

## **Evaluación**

Como todo programa que se aplica a una institución, el plan de RSE también debe ser evaluado para saber si se han logrado los objetivos esperados, y si hay procesos que puedan ser mejorados en su aplicación. Esta evaluación será, además, la base para la elaboración de un nuevo plan.

Para ello empezaremos por recoger toda la información sobre los indicadores de aplicación del plan, que ya habíamos previsto y valorado durante la planificación, y que ahora deben estar contenidos en las fuentes de verificación.

<sup>8</sup> *Balanced scorecard*

Estos indicadores deben medir el grado de cumplimiento de los objetivos, identificando áreas en las que es necesario aplicar correcciones. Para ello, deberemos realizar una evaluación de los procesos, que nos permita descubrir por qué no se han logrado los objetivos. Además, esta revisión de los procesos nos puede mostrar algunas áreas que, aunque estén funcionando bien, sean susceptibles de mejora por la incorporación de nuevos talentos, por una variación del entorno de trabajo, etc....

El proceso de evaluación también tiene que servirnos para confrontar las variaciones que ha habido entre el escenario previsto y el real (si el marco legal, las demandas de los clientes, la situación ambiental o nuestras materias primas siguen siendo las mismas).

Si estamos realizando una evaluación final, sus resultados se incorporarán al informe de diagnóstico que origine el siguiente plan, pero si se trata de una evaluación intermedia o un proceso de seguimiento, habrá que incorporar modificaciones al plan, para que pueda reorientarse hacia la consecución de los objetivos previstos.

El proceso de evaluación debería ser también participativo, incorporando en él a los grupos de interés. Todo este proceso se puede realizar de manera interna, encargándose personal de la empresa de su realización, o externa, buscando un experto ajeno a la empresa que sea el que coordine el proceso.

Igualmente, este proceso debe ser lo más transparente posible, para fortalecer la confianza con nuestros grupos de interés, al rendirles cuentas del funcionamiento de los procesos que están relacionados con ellos.

**3**

**Recursos para la  
Responsabilidad Social Empresarial**



## ***El buen gobierno corporativo***

El buen gobierno constituye la incorporación a la gestión de la empresa de una serie de buenas prácticas que la orienten hacia la responsabilidad social, asegurando el cumplimiento de algunos criterios que están íntegramente asignados a la gerencia de la organización. Dentro de estos criterios distinguimos

### **Visión estratégica en la empresa**

Nadie puede negar que la principal misión de la empresa es garantizar su existencia, por lo que una primera práctica de responsabilidad empresarial es orientar los esfuerzos de la gestión a prepararse para realizare los cambios que les exija la situación, ya sea para aprovechar oportunidades, rentabilizar fortalezas, corregir debilidades o evitar amenazas.

La planificación estratégica se realiza, en primer lugar, fijando como criterios estratégicos la misión, la visión y los valores de la empresa, que deben ser los que la orienten en la toma de decisiones.

#### ***Misión***

La misión es el sentido de la existencia de una entidad, y por ello debe responder a qué hace, cómo lo hace y a quién se dirige. De este modo, a la hora de tomar una decisión se establecen claramente los parámetros a los que se tienen que ceñir la actuación de la empresa, facilitando saber si el camino que se toma sigue las líneas estratégicas de la empresa o no.

#### ***Visión***

La visión supone una proyección de la empresa hacia su futuro, por lo que debe establecer a qué posición quiere llegar y con qué características quiere posicionarse. Si la misión permitía esclarecer si lo que hace una organización le es o no propio, la visión le permite saber si la lleva al lugar al que quiere ir.

## **Valores**

Son los principios de actuación de la empresa, que la orientan sobre lo que se ha permitido hacer y lo que no, para orientarla en su proceder de qué acciones son o no legítimas.

A partir de este punto, la empresa deberá elaborar un diagnóstico interno y externo que le permita identificar qué factores internos y externos pueden afectarle, para establecer las líneas estratégicas de trabajo que le permitan maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.

## **Ética empresarial**

La ética empresarial es el conjunto de valores que una empresa adopta libremente como guía de su actividad en cualquier campo.

Los principios de la ética empresarial son los que en último caso guían la adopción de determinadas decisiones, aunque ello tenga que ser en confrontación con hipotéticas oportunidades de negocio.

Estos principios no solo afectarán al proceder de la empresa, sino al de todos sus directivos y trabajadores, que deberán tener ocasión de incorporarlos adecuadamente. Estos valores se plasman en diversos documentos, como el código de conducta o la política de sostenibilidad.

## **Código de conducta**

Un código de conducta es un conjunto de normas o valores que una empresa adopta voluntariamente para guiar su actividad en algunos campos determinados.

El código de conducta debe poderse aplicar en todos los niveles de la empresa, y debe recoger tanto los valores por los que ésta ha decidido guiarse, como los comportamientos a seguir en determinados casos, o el proceso de denuncia de incumplimientos del código por parte de la empresa o de sus empleados.

El código debe ser comprensible y debe informarse adecuadamente sobre él a los grupos de interés identificados por la empresa, de manera que ajusten su proceder a sus contenidos. La transparencia en los códigos de conducta constituye la base de la rendición de cuentas, a la sociedad y los grupos de interés, del desempeño de la organización.

## **Política de sostenibilidad**

Es un documento de declaración de intenciones que se articula en torno a los compromisos que la empresa asume con cada uno de los grupos de interés que ha identificado, detallado para cada uno de ellos, o con determinados valores que orientan su actividad.

Aparte de dichos compromisos, que deben quedar claros para cada uno de esos grupos, se pueden incluir la misión, la visión, o los objetivos estratégicos de la organización.

## **Relación con los grupos de interés**

En el marco de la política de sostenibilidad, la empresa ha adquirido una serie de compromisos con los diferentes grupos de interés, que deben servir de orientación para la gestión y el gobierno corporativo.

## **Transparencia**

La transparencia es el proceso mediante el que la empresa informa a los grupos de interés de la información sobre su trabajo que sea relevante para ellos. Por supuesto, la transparencia en determinadas áreas tiene que ser compatible con la confidencialidad de estrategias recursos o planes de futuro que pudieran perjudicar a la empresa a favor de sus competidores sin aportar ningún beneficio real al entorno.

Las herramientas básicas para desarrollar este principio son las incluidas en el plan de comunicación de la empresa, con especial atención a la elaboración, publicación y difusión de Memorias de Sostenibilidad que constituyan la rendición de cuentas anual de cuanto afecta a la responsabilidad social de la empresa.

## **Derechos de los accionistas**

La gestión diaria de la empresa tiene que salvaguardar los derechos de los accionistas mas allá de lo que recoge la ley (derechos políticos y económicos). En el caso de la PYME, en muchos casos estos accionistas no son sino copropietarios, que deben poder ejercer sus derechos incluso en aquellos casos en los que no participen de la gestión.

Respetar los derechos de los accionistas es una acción de gobierno empresarial que va mas allá de las condiciones establecidas por la ley, incluyendo acciones como las siguientes:

- Incorporación a la dirección de opiniones independientes.
- Respeto a los derechos de accionistas minoritarios.
- En caso de empresas familiares, crear mecanismos para deslindar las cuestiones empresariales de las familiares.

## **Respeto a las leyes**

El sometimiento de la empresa a la legislación vigente, en los diversos ámbitos de trabajo de la empresa (fiscal, laboral, ambiental, sanitaria...), y en los diferentes territorios en los que pudiera estar operando, constituye una base evidente de su proceder. El buen gobierno debe procurar que este sometimiento sea sencillo, transparente, e incluya requisitos de libre aceptación que sean coherentes con el plan de sostenibilidad de la empresa.

## **Lucha contra la corrupción**

Dentro de una gestión responsable resulta imprescindible erradicar las prácticas basadas en la corrupción que pueda existir en la empresa. La lucha contra estas prácticas clarifica y facilita el trabajo a todo un sector empresarial, a la vez que desincentiva las corruptelas a las que pudieran ser sometidas otras empresas. Esta lucha contra la corrupción deberá realizarse en todos los niveles de la empresa.

## ***Derechos laborales***

La atención a las condiciones de trabajo del equipo de la empresa es otra línea obvia de responsabilidad empresarial. Por un lado, se relaciona con el respeto a las leyes, ya incorporado al buen gobierno, pero es una de las áreas donde hay mucho campo para su desarrollo. Así podemos incorporar acciones relativas a:

- Garantizar una remuneración justa y suficiente.
- Garantizar un trato no discriminatorio en cada uno de los

procesos de la empresa (contratación, incorporación, promoción...).

- Promover la erradicación del trabajo infantil en la cadena de suministros, verificando que no se de en ninguno de los eslabones que nos aseguran el suministro y la distribución.
- Desarrollar las políticas de seguridad laboral en la empresa.
- Crear entornos de trabajo saludables.
- Vigilar el estado de salud de la plantilla.
- Fomentar la estabilidad laboral y fidelización de las plantillas.
- Fomentar la participación de los trabajadores en la organización y la mejora de los procesos de trabajo.
- Realizar procesos de acogida para las personas que se incorporan a la plantilla, previniendo problemas de discriminación por diversos motivos (género, origen social o étnico...).
- Potenciar la formación de los trabajadores.
- Potenciar la promoción de los trabajadores.
- Favorecer la actividad sindical dentro de la empresa.
- Adoptar medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, con atención al cuidado de mayores y menores a cargo de la unidad familiar del trabajador.
- Atender al clima laboral dentro de la empresa, a través de la realización de estudios de clima y la adopción de medidas específicas.
- Establecer procesos de salida reglados para la plantilla, adecuados a las causas de baja en el equipo (jubilación, extinción de contrato...).

El desempeño de la empresa en la responsabilidad social en el ámbito laboral puede certificarse de acuerdo a la norma SA 8000<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> *Social Accountability*. Más información en <http://www.sa-intl.org/>

# ***Desarrollos de la RSE en el campo de la empleabilidad***

## **Los servicios de orientación e inserción laboral**

Son servicios que facilitan el acceso al empleo a las personas desempleadas a través de la orientación laboral, y que proporciona trabajadores cualificados a las empresas que lo solicitan.

Dentro de estos servicios se suele ofrecer, para los demandantes de empleo que se dirigen a ellos:

- Servicio de orientación laboral.
- Cursos de formación específica.
- Bolsa de empleo.
- Contactos con empresas.
- Seguimiento y apoyo en el puesto de trabajo.

Por otra parte, las empresas también pueden beneficiarse de los siguientes aspectos:

- Información gratuita y actualizada de subvenciones para a la contratación de desempleados y la estabilidad en el empleo.
- Pre-selección de candidatos de la bolsa de trabajo para puestos determinados.
- Seguimiento y evaluación de los candidatos seleccionados en el puesto de trabajo.

El Servicio realiza las siguientes acciones con las personas que acuden a él:

- Diagnóstico inicial de cada usuario.
- Elaboración de un plan de inserción personalizado.
- Creación de una bolsa de empleo.
- Formación en competencias laborales y profesionales.
- Análisis de los puestos de trabajo.
- Selección y prospección empresarial: contacto con empresas.
- Selección de candidatos con el perfil adecuado al puesto.

## **¿Qué es una bolsa de trabajo?**

Es un servicio de intermediación laboral en el que se lleva a cabo una doble función: por un lado facilita el acceso al empleo a personas desempleadas, y por el otro facilita la cobertura de vacantes en la empresa a través de un proceso de selección gestionado por profesionales que adecuan el perfil de los usuarios a las necesidades del puesto de trabajo.

En la actualidad, con la popularización de las TIC, las bolsas de trabajo han tomado la red, donde existen múltiples páginas, que ofician de bolsas de trabajo. En ellas, las empresas ofrecen diversos puestos, según la materia de conocimiento de los postulantes. Igualmente, un creciente número de personas recurren a esas páginas para conseguir un empleo. Se trata de bolsas de trabajo más amplias, ya que cualquier persona puede acceder a sus ofertas. Lo único que se debe hacer, es ingresar el currículum de cada uno.

Las bolsas de trabajo operan como un gran mercado laboral en el que existen oferentes y demandantes, buscando todos ellos una mejor perspectiva laboral a futuro.

## **El Servicio de Orientación e Inserción laboral de la Fundación Sierra Minera**

El servicio de empleo de la Fundación se posiciona como referente pionero en integración laboral para la empresa o agrupación empresarial, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial. Para ello cuenta con un equipo técnico de profesionales de empleo, una bolsa de trabajo integrada por más de 500 demandantes de empleo, y mantiene contacto regular con más de 200 empresas de la zona, a las que ofrecemos una amplia gama de cursos de formación.

A través de este servicio, el tejido empresarial de la zona puede acceder, entre otros, a las siguientes opciones:

- Bolsa de trabajo para la contratación de trabajadores.
- Información sobre subvenciones para la contratación de desempleados con especiales dificultades de inserción.
- Preselección de candidatos de nuestra bolsa de trabajo en función del perfil que define el empresario.

- Seguimiento y evaluación de los candidatos seleccionados por la empresa.
- Acceso a trabajadores en prácticas derivados de las formaciones específicas llevadas a cabo por la Fundación: jardinería / hostelería / control de accesos / reponedor / camarero / auxiliar de comercio / ayuda a domicilio, etc.....

## **Importancia de los convenios de colaboración entre empresas y entidades sociales**

Es importante crear un nexo de unión entre las empresas y las entidades sociales que desemboque en una colaboración continuada y beneficiosa para ambos, que se puede concretar en:

- Prioridad en la cobertura de vacantes que puedan surgir en la empresa.
- Conocimiento de perfiles profesionales que la empresa/as necesita.
- Colaboración con actividades complementarias a la inserción como la formación.
- Demanda de especialidades formativas por parte de las empresas.

## **¿Qué obtienen las empresas?**

- Una fuente de recursos humanos estable.
- Asesoramiento de subvenciones para el empleo.
- Empleo con apoyo y seguimiento en el puesto de trabajo de la persona contratada.
- Un equipo técnico especializado en empleo al servicio de la empresa.
- Desarrollar la responsabilidad social corporativa.
- La realización de procesos de selección de forma gratuita.

## La formación para el empleo

La formación para el empleo es aquella que nos capacita para el desempeño de una profesión. Existe la opción de formarse para el aprendizaje de una profesión o la de actualizarse en la actividad laboral que se esté llevando a cabo, ambas formarían parte de la formación profesional para el empleo.

La formación consiste en cursos para diferentes especialidades en los que pueden participar trabajadores/as ocupados/as o desempleados/as y se realiza:

- En las empresas.
- En los centros de formación profesional.
- En los centros de formación sindicales, empresariales u organizacionales autorizados por la comunidad autónoma correspondiente.

Con dicha formación se obtiene un certificado de profesionalidad que es un título profesional oficial.

Otra vía de acceso al certificado de profesionalidad es a través de pruebas de evaluación y acreditación de las competencias adquiridas en la experiencia laboral y en otros tipos de formación profesional.

El procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las competencias profesionales es el conjunto de actuaciones dirigidas a evaluar y reconocer las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación. La convocatoria y las bases de este proceso se publican en los boletines oficiales del Estado y la Comunidad Autónoma.

En la actualidad existen tres formas de acceder a la formación para el empleo:

### 1. Formación de demanda:

Es la que las empresas organizan para la cualificación de sus plantillas y está relacionada con la actividad que se realiza en la empresa. Las empresas pueden conceder permisos (permisos individuales de formación) para que los trabajadores/as puedan cursar estudios reconocidos con una titulación oficial.

## 2. Formación de oferta:

La organizan los centros autorizados para ello por el SEF y pueden estar destinados a desempleados para la especialización en un oficio o a ocupados dirigidos al reciclaje y actualización de la profesión.

## 3. Formación en alternancia con el empleo:

En estos programas se combina la formación con el desempeño de un puesto de trabajo. Los trabajadores se están formando a la vez que perciben un salario (contratos para la formación, escuelas taller, casa de oficio y talleres de empleo).

Carnés profesionales de la región de Murcia:

- Instalaciones de fontanería.
- Instalaciones de gas.
- Instalaciones eléctricas de baja tensión.
- Instalaciones térmicas en edificios.
- Operador industrial de calderas.
- Conducción de maquinaria minera móvil.
- Operador de grúa-torre.
- Operador de grúas móviles autopropulsadas.
- Operador de maquinaria minera móvil.
- Carné de mantenimiento higiénico-sanitario de instalaciones de riesgo frente a la legionella.

## **La formación para el empleo en la Fundación Sierra Minera**

Dentro de la Fundación Sierra Minera contamos anualmente con la concesión de diferentes cursos de formación específica destinados tanto a colectivos con dificultades de inserción como a población normalizada.

La formación es para nosotros uno de los pilares fundamentales para el logro de una inserción regularizada, y el trabajo común con las empresas es imprescindible para la determinación de nuevas ofertas formativas que se adecuen tanto a ofertantes de empleo como a demandantes.

Cursos de formación específica impartidos por la Fundación Sierra Minera:

- Camarera de piso.
- Jardinería y viverismo.
- Limpieza de grande superficies.
- Auxiliar de ayuda a domicilio.
- Controlador de accesos.
- Camarero.
- Reponedor.
- Auxiliar de comercio.
- Pinche de cocina.

## ***Medidas en vigor de interés para la inserción sociolaboral en empresas***

### **Contratos para la formación**

Los contratos para la formación han sido objeto de una nueva regulación que varía algunos aspectos de la relación contractual:

- **Salario;** la retribución del trabajador contratado para la formación seguirá siendo durante el primer año del contrato la fijada en convenio colectivo, sin que pueda ser inferior al salario mínimo interprofesional (SMI) en proporción al tiempo de trabajo efectivo. Durante el segundo año del contrato para la formación, la retribución será la fijada en convenio colectivo, sin que en ningún caso pueda ser inferior al SMI, con independencia del tiempo dedicado a la formación teórica.
- **Cotización por desempleo;** comprenderá todas las contingencias, incluida el desempleo. Por tanto, a partir de ahora, los contratos para la formación cotizarán por desempleo por la cuota fija resultante de aplicar a la base mínima de contingencias profesionales el mismo tipo de cotización establecido para el contrato en prácticas. Esta extensión de la protección por desempleo será aplicable también a los contratos para la

formación vigentes a la fecha de entrada en vigor de la reforma cuando sean prorrogados. La extensión de la protección por desempleo no será aplicable a los contratos para la formación en los programas de Escuelas Taller, Casas de Oficio y Talleres de Empleo (disposición adicional tercera del RDL 10/2010).

- **Bonificaciones de cuotas;** tanto empresas como trabajadores desempleados inscritos que celebren contratos para la formación tendrán derecho, durante toda la vigencia del contrato, incluidas las prórrogas, a una bonificación del 100% de las cuotas a la Seguridad Social. Para que la empresa tenga derecho a esta bonificación, el contrato para la formación deberá suponer incremento de la plantilla computado de acuerdo a lo establecido en el párrafo segundo del art.10.4. del RDL 10/2010.

## **Programa de Subvenciones para el Fomento de los Contratos de Formación**

Podrá ser objeto de subvención la realización de un contrato de trabajo en prácticas con quienes estuvieren en posesión de título universitario o de formación profesional de grado medio o superior. Es requisito que la persona contratada se encuentre desempleada, e inscrita como demandante de empleo, y se cumplan además los siguientes requisitos:

1. Ser menor de 30 años.
2. No haber desempeñado con anterioridad el puesto de trabajo para el que se le contrata, en la misma o distinta empresa, por un tiempo superior a 6 meses.
3. No haber realizado otros contratos en prácticas con la misma o diferente empresa.
4. No haber tenido un empleo fijo remunerado en los seis últimos meses.

Únicamente serán subvencionables los contratos para la formación iniciales celebrados con una duración mínima de 6 meses cuando la persona contratada cumpla las siguientes condiciones:

1. Ser joven mayor de 16 años y menor de 21 años, y carecer de la titulación requerida para realizar un contrato en prácticas.
2. No haber desempeñado con anterioridad el puesto de trabajo para el que se le contrata, en la misma o distinta empresa, por un tiempo superior a 12 meses.
3. No haber realizado otros contratos para la formación con la misma o diferente empresa, hubieran sido o no subvencionados por el SEF.
4. No haber tenido un empleo fijo remunerado en los seis últimos meses.
5. Haber realizado con aprovechamiento un programa de Cualificación Profesional Inicial o un curso de formación autorizado por el SEF que sean adecuados al oficio o puesto de trabajo objeto del contrato.

## **Convocatoria de subvenciones del programa de fomento del empleo estable y de calidad**

El Servicio de Empleo y Formación de la Región de Murcia (SEF) convoca anualmente el Programa de Fomento del Empleo Estable y de Calidad, cuya finalidad es incentivar el empleo estable y de calidad mediante la subvención de:

- Contrataciones laborales indefinidas de personas que en el momento del inicio de la relación laboral se encuentren desempleadas e inscritas como demandantes de empleo en la Oficina de Empleo correspondiente.
- Transformaciones de cualquier contrato de duración determinada o temporal, incluidos los formativos, en un contrato indefinido a jornada completa.

Beneficiarios: pequeñas y medianas empresas, siempre que el centro de trabajo para el que se efectue la contratación subvencionada, se encuentre en la Región de Murcia.

## **API (Ayudas para Programas de Inserción)**

Las Ayudas para Programas de Inserción, son las destinadas al desarrollo de actividades que permitan la contratación laboral de:

1. Titulares y beneficiarios de la Prestación del Ingreso Mínimo de Inserción (I.M.I.) o de la Renta Básica de Inserción que hayan alcanzado la edad laboral.
2. Titulares de las Ayudas Periódicas de Inserción y Protección Social y demás miembros en edad laboral de su unidad familiar.
3. Jóvenes en edad laboral, procedentes de centros propios o concertados con la Administración Regional, de promoción juvenil o de protección de menores.
4. Personas que habiendo sido incorporadas a Programas de Inserción en los dos años anteriores o en el ejercicio actual, no hubieran alcanzado aún los objetivos previstos para su integración social y laboral.

## ***Relación con los clientes***

La relación de una empresa con sus clientes es un aspecto decisivo de su gestión y de su permanencia, por lo que es un aspecto que debe ser cuidado con esmero. Además, los clientes constituyen el primer grupo de interés externo, por lo que el mantenimiento de los compromisos contraídos con él es fundamental.

Dentro de la relación con los clientes, todo lo relativo al producto de la empresa constituye la parte más decisiva, ya que su demanda es la que ha posibilitado la relación entre ambas partes. Por ello, distinguiremos acciones de responsabilidad social en varias áreas:

- Productos y servicios:
  - Vigilancia y certificación de la calidad<sup>10</sup>.
  - Vigilancia y garantía de la seguridad de los productos.
  - Claridad y suficiencia de la información en el etiquetado.
  - Oferta de una gama de productos adaptada a todas

<sup>10</sup> A este respecto, la calidad se puede certificar mediante la ISO 9000, entre otras normas. Más información en [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/quality\\_management.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management.htm)

las necesidades sociales en nuestra área de trabajo (renta y accesibilidad).

- Publicidad
  - Veracidad de la información ofrecida.
  - Evitar propuestas discriminatorias o vejatorias.
  - Incluir valor social añadido en las campañas.
- Distribución
  - Desarrollo de canales de distribución que universalicen la distribución.
  - Reducción de los impactos ambientales de la distribución y el embalaje.
- Venta
  - Establecimiento de precios justos que no limiten el acceso al producto, especialmente si es de primera necesidad.
  - Garantizar los productos y establecer canales de devolución y reclamaciones.
  - Custodiar la privacidad de los datos personales de la clientela, más allá de lo establecido por la ley<sup>11</sup>.

## **Suministros**

Los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa son susceptibles también de ser sometidos a criterios de responsabilidad, de manera que se ajusten a las normas que ya hemos adoptado para nuestra empresa, a la vez que nos aseguran una cadena de producción con estándares sociales irreprochables.

Los criterios a seguir para evaluar la responsabilidad social de la cadena de proveedores incluyen los mismos puntos que la evaluación de la responsabilidad en nuestra empresa y las certificaciones conforme a normas internacionales nos aseguran unos niveles mínimos de calidad.

Igualmente, nuestra empresa puede desarrollar unos modelos de trabajo éticos con sus proveedores, a través de acciones como:

<sup>11</sup> Mas información en la Agencia Española de Protección de Datos <https://www.agpd.es/>

- Inclusión de cláusulas sociales y ambientales en nuestros acuerdos y contratos.
- Desarrollo de acuerdos a largo plazo.
- Ajuste de los plazos de pago.
- Desarrollo de procesos colaborativos entre las dos empresas.
- Establecimiento de contratos igualitarios.
- Promoción de la contratación de empresas de inserción, centros especiales de empleo, empresas de economía social, personas con bajos ingresos, etc. entre nuestra cartera de proveedores.

## ***Gestión ambiental***

El área de la gestión ambiental es una de las que más se ha desarrollado en los últimos años, debido al crecimiento de la conciencia medioambiental y el desarrollo de una legislación específica, y debido a la oferta existente de sistemas para una gestión más eficiente de los recursos.

- Promover e incorporar el uso de energías renovables.
- Reducir y optimizar el consumo de recursos.
- Racionalizar la gestión de vertidos y emisiones.
- Compensar las emisiones realizadas por la empresa o su entorno.
- Buscar nuevos procesos que reduzcan el consumo de recursos y el nivel de emisiones.
- Fomentar y participar en programas de desarrollo ambiental dirigidos a nuestros trabajadores y al entorno.

La gestión ambiental de la empresa puede ser certificada a través de la familia de normas ISO 14000<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Mas información en: [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/environmental\\_management.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/environmental_management.htm)

## Cuidando del medio ambiente con el apoyo de la Fundación Sierra Minera

La Fundación Sierra Minera ofrece varios recursos de colaboración para empresas que quieran ejercer su responsabilidad en el plano ambiental. Cumple así su vocación de mantener el patrimonio ambiental de la comarca y favorece además la inclusión de la empresa privada en esta tarea.

Las ofertas de la fundación en esta área son:

1. Cursos especializados en temas de restauración ambiental, impartidos en la empresa o en nuestra aula.
2. Patrocinio de proyectos de conservación y recuperación de la flora autóctona, a través del área de medio ambiente de la Fundación, que ha realizado varios trabajos de restauración ambiental, reforestación.
3. Patrocinio del **Parque Ambiental Huerto Pío**, en el que se conserva y reproduce la flora autóctona de la Sierra Minera.
4. Utilización de las instalaciones del **Parque Ambiental Huerto Pío**, para actividades de la empresa, con la posibilidad de uso de un aula, visitar una noria de sangre recuperada y en uso, visitar el parque ambiental, visitar el centro de interpretación del agua, desarrollar talleres de jardinería, viverismo y horticultura, etc.
5. Acciones de voluntariado corporativo en el marco de la conservación del Parque o en las actuaciones de recuperación ambiental
6. Participación en rutas guiadas de contenido ambiental por la Sierra Minera, las ramblas y el Mar Menor.
7. **Huerto Pío S.L.** es una empresa amparada por la Fundación Sierra Minera que realiza trabajos de recuperación ambiental y cuidado de jardines. Colaborando con esta empresa se obtienen los servicios de una empresa con experiencia en el sector, a la vez que se apoya una iniciativa que está promoviendo la inclusión de personas en riesgo a través del empleo, por lo que se considera también una acción de responsabilidad en el área social.

## ***Desarrollo social***

Las empresas se mueven en un entorno amplio, que parte del inicio de la cadena de distribución hasta llegar al cliente final. Esto hace que las empresas sean un agente que genera impactos en el tejido social que las rodea. El interés de la empresa por el desarrollo de su entorno, aumentando las posibilidades de negocio, la necesidad de compensar los impactos negativos y la preocupación por sus grupos de interés mueve estas actuaciones.

La inversión social de la empresa responsable va más allá del patrocinio de determinadas actividades de contenido social, cultural o deportivo, sino que trata de ser un esfuerzo de la empresa por mejorar la situación objetiva de su comunidad con vistas a obtener un triple resultado también en esta área. Para ello tiene la oportunidad de realizar un trabajo codo con codo con la comunidad y los grupos de interés, identificando temas de interés común para las dos partes, y colaborar en su planificación y desarrollo.

Para lograr objetivos relevantes en este campo, hay unos criterios de selección que pueden ser útiles a la hora de plantearse qué actuación realizar:

- Efectividad e impacto de las intervenciones.
- Apoyo a procesos de desarrollo social, más allá de proyectos que posibiliten logros de imagen a corto plazo.
- Apoyo a iniciativas que establezcan sinergias con los objetivos de negocio.
- Apoyo a iniciativas coherentes con el nivel de compromiso y de participación que quiera tener la empresa.
- Establecimiento de alianzas con otros actores públicos y privados que trabajan en la zona, mejorando de este modo el impacto y las posibilidades de futuro de la intervención.
- Desarrollo de proyectos que no entren en competencia con los de otros actores, o que desincentiven el uso de recursos públicos normalizados.

Algunas actuaciones en este campo son:

- Reducir los impactos negativos de la actividad empresarial sobre la comunidad, reforzando los impactos positivos que se identifiquen.
- Desarrollar programas de cobertura de necesidades identificadas por y en la comunidad.
- Desarrollo de programas de voluntariado corporativo.
- Realización de acciones en las áreas de educación, nutrición, cultura, deporte, ocio y tiempo libre, capacitación, prevención del absentismo, empleabilidad...

## **Voluntariado corporativo**

Una de las opciones que tiene la empresa a la hora de asumir su responsabilidad empresarial es la de poner en contacto a su equipo con necesidades que les presenta la comunidad, para desarrollar actuaciones a favor de aquella. Es la herramienta del voluntariado corporativo<sup>13</sup>, consistente en fomentar la asociación y el trabajo voluntario de su personal, para que realice un trabajo a favor de la comunidad.

El voluntariado corporativo presenta muchas ventajas que se pueden aprovechar fácilmente. Así, se ofrece un equipo sólido y asentado, que puede empezar a trabajar desde el primer día, que está formado en temas muy concretos que pueden ser el objeto del proyecto (por ejemplo, la capacitación profesional en el área de trabajo de la empresa), y que va a obtener como contrapartida mejorar su cohesión y socialización al participar en actividades fuera del ámbito laboral.

La empresa puede colaborar con el voluntariado corporativo no solo dándole el primer impulso, o dotándolo de medios y contenido, sino también dedicando una parte de la jornada laboral del trabajador a su participación en este tipo de iniciativas, complementando y aumentando la aportación de cada persona. Igualmente, puede encargarse de los procesos de captación, motivación o formación que necesita cualquier grupo de voluntarios.

<sup>13</sup> Puede obtenerse más información sobre el voluntariado corporativo en DÁVILA, GONZÁLEZ Y NEGUERUELA; *Voluntariado apoyado por la empresa: Guía para entidades de acción social*. Ed. Dirección General de Voluntariado y Promoción Social (CAM), Madrid, 2008. Está disponible en <http://www.plataformavoluntariado.org/resources/download/173>

## **Cubriendo las necesidades de nuestra comunidad con el apoyo de la Fundación Sierra Minera**

La Fundación Sierra Minera desarrolla una amplia labor en el área social y cultural que le permite ofrecer diversas posibilidades de colaboración a las empresas interesadas en desarrollar su responsabilidad social en este campo. Algunas de las iniciativas que se ofrecen son:

1. Patrocinio de los programas de intervención con personas y colectivos en riesgo de exclusión.
2. Patrocinio de los programas de conservación del patrimonio.
3. Difusión del trabajo de la Fundación entre los grupos de interés de la empresa.
4. Utilización de las instalaciones del Centro de Interpretación de la Mina Las Matildes.
5. Voluntariado corporativo en proyectos de desarrollo social con comunidades e riesgo de exclusión, de empleabilidad, de defensa del patrimonio histórico o en el área de gestión.
6. Formación especializada para el voluntariado y su gestión, y apoyo en el desarrollo de iniciativas en este campo.

Además, a lo aquí expuesto se suman las iniciativas en las áreas de empleo y medio ambiente, que ya se han detallado en los apartados correspondientes.

# 4

## **La comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial**



## **Comunicación**

El proceso de comunicación de la RSE debe ser coherente con el plan de comunicación de la empresa, incorporando también en esta área la responsabilidad social como una transversal a todas sus actividades.

El elemento fundamental de este proceso será la Memoria de sostenibilidad, el informe anual que valora los resultados obtenidos, rindiendo cuentas con él a los grupos de interés y al público en general.

Lo primero que debe contemplar el plan de comunicación son los objetivos de la comunicación y el público al que se quiere dirigir, de manera que podamos ordenar alrededor de los objetivos todo el plan, modulando la comunicación según el receptor al que se dirija.

Posteriormente, habrá que valorar cuales son los canales más adecuados para comunicarse con cada uno de los públicos seleccionados, que contenidos se les deben transmitir, de qué manera y en qué momentos (o con qué frecuencia). Por supuesto, como toda propuesta, el plan de comunicación debe incluir el presupuesto de las acciones, la temporalización y las personas responsables de cada fase.

### **Algunas vías de comunicación para las PYME**

En el campo de la comunicación, la aplicación de las políticas de RSE también tiene una importante diferencia de escala con las grandes corporaciones, con departamentos asignados para estas tareas.

Sin embargo, hay algunas vías que se pueden explorar con un coste ajustado:

#### ***Presencia en medios de comunicación locales y regionales***

El acceso a estos medios no es demasiado complicado, especialmente si se elige bien el momento para dirigirse a ellos, ya que habitualmente la oferta informativa local no es demasiado amplia y extensa. Seleccionar momentos de poca actividad informativa, identificar puntos especialmente interesantes en nuestra comunicación y obtener un contacto directo con las redacciones es una manera de acceder a estos medios sin excesivas dificultades. Si además tenemos publicidad pagada, se les puede proponer que complementen ese servicio con la cobertura de noticias sobre nuestra actividad (noticias que deben ser relevantes).

### ***Acceso a reuniones de grupos de interés***

Los diferentes grupos de interés suelen tener foros formales e informales desde los que se puede acceder a ellos. Así, las asociaciones de vecinos, empresariales, las reuniones convocadas por las entidades locales, ONG, etc. pueden ser oportunidades para informar sobre nuestro trabajo, diferenciando muy bien la rendición de cuentas de la publicidad encubierta.

### ***Web corporativa***

La existencia de una página Web de nuestra empresa constituye una herramienta cada vez más útil y accesible, por lo que su implantación crece exponencialmente. Incluir información sobre nuestras acciones de RSE constituye una información relevante y coherente con los contenidos que queremos transmitir. Incluir en la página un blog es una forma sencilla y amena de contar qué se está logrando en este campo.

### ***Portales externos***

Hay multitud de páginas web especializadas en aspectos que tienen que ver con el trabajo de la empresa, ya sea por afinidad geográfica, sectorial, etc. La publicación de contenidos en estas páginas no resulta complicada, si las redactamos con cuidado y las ponemos a disposición de su equipo.

### ***Redes sociales***

La presencia en redes sociales constituye otra vía para proporcionar información, en este caso segmentada a las personas que seleccionamos y que muestra interés por conocer la información que proporcionamos. Estas redes suelen admitir contenido muy variado, como textos, vídeos o fotografías.

## ***La Memoria de Sostenibilidad***

La Memoria de Sostenibilidad constituirá el balance anual del triple resultado de la empresa en sus tres áreas de interés: beneficio económico, ambiental y social. Por supuesto, debe incluir tanto los aspectos positivos como los negativos, ofreciendo una imagen fiel del desempeño realizado, con la lógica confidencialidad en lo que se refiera a aspectos estratégicos del trabajo de la empresa. Uno de los objetivos de esta memoria es que sirva de base para la comparación, tanto de la evolución de la RSE de la empresa, como de la labor que se hace dentro de su sector.

La Memoria puede incluir también aquellos aspectos que sean identificados como relevantes por los grupos de interés, que de este modo obtendrían información que consideran interesante a través de la principal herramienta de comunicación de la empresa.

La estructura más habitual de la Memoria es el esquema planteado por la Global Reporting Initiative (GRI), que se publica adaptada a diferentes sectores empresariales. La estructura del GRI recoge como aspectos más importantes:

- Declaración responsable del máximo cargo ejecutivo.
- Descripción del periodo informado.
- Perfil de la organización.
- Parámetros de la memoria.
- Análisis del gobierno de la empresa, del cumplimiento de compromisos y de la participación de los grupos de interés.
- Informe de gestión:
  - Económica.
  - Ambiental.
  - Social.

## Bibliografía

CLÚSTER DE PROYECTOS *PROMOVER LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)*; *Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas*. FOMIN – BID, Washington, 2009.

COMISIÓN MUNDIAL SOBRE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO; *Nuestro futuro común*, Alianza Editorial, Madrid, 1987.



# CAMPAÑA POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

## RESPONSABLES CON NUESTRO ENTORNO



Maquinista de Levante, s/n. Apdo. 77  
30360 La Unión • Tel. 968 540 344  
empleo@fundacionsierraminera.org  
<http://www.fundacionsierraminera.org>

Subvencionada por la  
Consejería de Educación, Formación y Empleo

Dirección General de Trabajo

