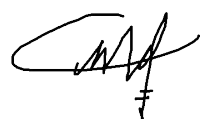


INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Autor: Cristo Manuel Hernández Jacinto

Tutor: Dr. Aniano Hernández Guerra



ÍNDICE

GLOSARIO DE SIGLAS	2
LISTADO DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS	3
1.-INTRODUCCIÓN	4
1.1.-JUSTIFICACIÓN	5
1.2.-EVOLUCIÓN DE LA RSC	8
1.3.-CONTEXTUALIZACIÓN	12
1.4.-LEGISLACIÓN Y MARCO RSC EN ESPAÑA	14
1.5.-LEY 9/2017 = RSC	16
2.-OBJETIVOS	20
3.-DESARROLLO	21
3.1.-RSC Y PYMEs	21
3.2.-DAFO EN PYMEs	26
3.3.-PRÁCTICAS PARA UN MODELO RSC	28
3.3.1.-Prácticas en RRHH	29
3.3.2.- Prácticas para la dirección responsable	32
3.3.3.- Prácticas enfocadas a Clientes y Consumidores	34
3.3.4.- Prácticas dirigidas a proveedores	36
3.3.5.- Prácticas dirigidas a competidores	38
3.3.6.- Prácticas enfocadas a la AAPP	39
3.3.7.- Prácticas dirigidas a la Comunidad	40
3.3.8.- Prácticas medioambientales	42
3.4.- BENEFICIOS DE SER UNA ORGANIZACIÓN RSC	44
3.5.- Implantación de un modelo RSC	47
4.- RESULTADO	51
5.- CONCLUSIONES	51
6.- BIBLIOGRAFÍA	53
7.- ANEXO I	59

GLOSARIO DE SIGLAS

- **PYME:** Pequeña y Mediana Empresa
- **RSC:** Responsabilidad Social Corporativa
- **RSE:** Responsabilidad Social Empresarial
- **EEUU:** Estados Unidos de Norteamérica
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- **INVERCO:** Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones.
- **UE:** Unión Europea.
- **CERSE:** Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.
- **EPI:** Equipo de Protección Individual.
- **UNCITRAL:** Comisión de la Naciones Unidas para el Desarrollo Mercantil Internacional.
- **INE:** Instituto Nacional de Estadística.
- **CNTR:** La Contabilidad nacional trimestral de España.
- **AAPP:** Administraciones Públicas.
- **ONG:** Organización no Gubernamental.
- **DAFO:** Modelo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
- **RRL:** Relaciones Laborales.
- **B2B:** Modelo Business to Business
- **B2C:** Modelo Business to Customer.

LISTADO DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

Gráfico 1: Gasto anual en consumo público

Gráfico 2: % de empresas según total de empleados (2016)

Gráfico 3: % empleados según empresa (2016)

Gráfico 4: % valor añadido por empresa (2016)

Cuadro 1 : Evolución cronológica de la RSC

Cuadro 2: Principales teorías sobre la RSC

Cuadro 3: DAFO estándar en PYMEs

Tabla 1: Empresas inscritas en la SS

Tabla 2: Trabajadores inscritos en la Seguridad Social

Figura 1: Esquemización del proyecto y sus fases

Figura 2. Pirámide de Carroll

Figura 3: Beneficios directos de la aplicación del art.145 Ley 9/2017

Figura 4: Distribución del número de empresas según su tamaño

Figura 5: Distribución del empleo según tamaño de empresa

Figura 6: RSC. Diagrama de Venn

Figura 7: Prácticas RRHH

Figura 8: Prácticas para la dirección responsable

Figura 9: Prácticas consumidores y clientes

Figura 10: Prácticas dirigidas a proveedores

Figura 11: Prácticas enfocadas a las AAPP

Figura 12: Prácticas dirigidas a la Comunidad

Figura 13: Prácticas Medioambientales

Figura 14: Plan de mejora continúa

1.-INTRODUCCIÓN

Con la idea de intentar hacer llegar a un mayor público, sobre todo enfocado a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), este proyecto tiene la finalidad de diseñar una Guía de Buenas Prácticas, mediante un tríptico explicativo, para acercar e implementar en las diferentes estructuras empresariales el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), o también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), aprovechándose así de los beneficios y repercusiones que este tipo de modelo proyecta o puede proyectar en sus organizaciones, tanto a nivel de producción como de satisfacción por parte de sus clientes internos y externos, y del impacto positivo que generador de un valor añadido a la sociedad o al medioambiente.

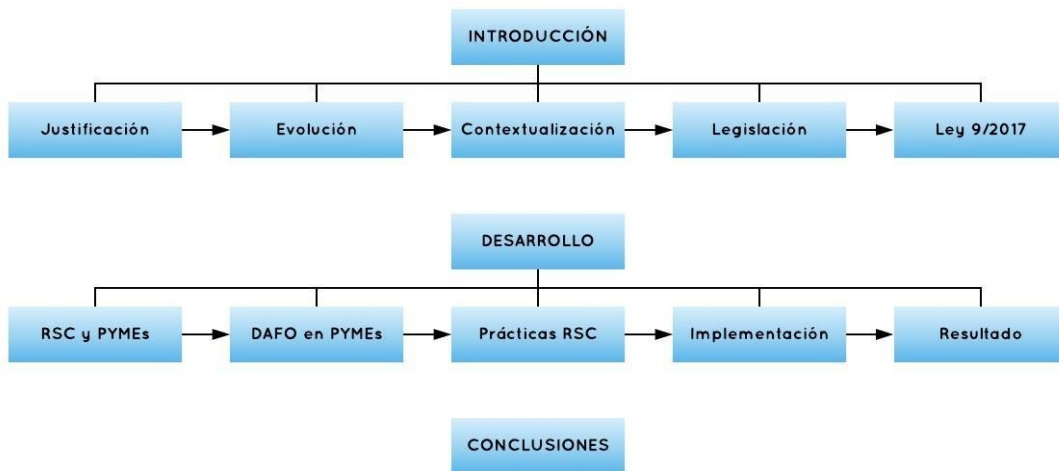
Además de hacer ver que la implementación de un modelo RSC, facilita el cumplimiento de los requisitos que se exigen en la actualidad por parte de las Administraciones a la hora de poder acceder a la contratación pública¹, y en la consecución de los objetivos de la Estrategia Española de la Responsabilidad Social de las Empresas².

Por lo tanto, el trabajo partirá de una justificación para la aplicación de este modelo en las organizaciones, conceptualizando la RSC en su evolución histórica hasta el presente y viendo el papel fundamental de promotor que tienen las instituciones gubernamentales y los Estados en su fomento en la actualidad, para acabar concretando unas prácticas de aplicación aptas para todas las organizaciones que no dependan de una gran partida económica y que a su vez aporten mejoras y oportunidades tanto en las empresas como en su entorno.

¹ Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

² Resolución de 15 de marzo de 2018, de la Secretaría de Estado de Empleo, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 29 de diciembre de 2017, por el que se aprueba la Estrategia Española de Economía Social 2017-2020.

Figura 1: ESQUEMATIZACIÓN DEL TRABAJO Y SUS FASES



Fuente: Elaboración propia

1.1.-JUSTIFICACIÓN

En el entorno actual de globalización e interacción a nivel mundial que nos encontramos, donde los mercados se rigen por un alto nivel de competitividad, implica que las organizaciones empresariales busquen una cierta ventaja competitiva que les haga establecerse y crecer obteniendo resultados positivos como entidad.

Una de las claves está en la legitimidad que éstas puedan desprender hacia el consumidor y a la sociedad en general, por ello las empresas no sólo han de cumplimentar y satisfacer los objetivos de los “*shareholders*”³, sino también a los “*stakeholders*”⁴.

Las desigualdades sociales, medioambientales y económicas han generado una mayor sensibilización social en las comunidades, contribuyendo de esta forma al auge en los últimos años de las prácticas socialmente responsables por parte de las empresas.

³ “persona que posee acciones en una compañía y, por lo tanto, obtiene parte de las ganancias de la compañía y el derecho a votar sobre cómo se controla la compañía”.
<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/shareholder>

⁴ “una persona como un empleado, cliente o ciudadano que está involucrado con una organización, sociedad, etc. y por lo tanto tiene responsabilidades hacia ella y un interés en su éxito.”
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>

Las sociedades demandan hoy que las organizaciones empresariales ejerzan su poder de transformación económica, social y medioambiental de una forma responsable, integrando valores de sensibilidad y sostenibilidad en su estrategia, dirección y procesos.

La legitimidad que ostenta una empresa al ser identificada por la sociedad como una organización responsable y sostenible, comprometida con sus grupos de interés, genera una alineación óptima entre ambos, viéndose todas las partes beneficiadas. Por un lado, los grupos de interés ven cumplidas sus expectativas, y por otro lado, la empresa consigue un mayor acceso a los recursos, además de convertirse así en la principal referencia para la compra de productos por parte de los consumidores, o del disfrute de servicios por parte de la sociedad actual, cada vez más exigente, informada, conectada y participativa.

Nace un tipo nuevo de concepto en este nuevo contexto empresarial: *“ciudadanía corporativa”*, la cual *“contempla a las organizaciones como agentes y sujetos sociales que juegan un papel decisivo en la construcción de esta sociedad emergente”* (Yera y Pin, 2010).

Este nuevo concepto va en la línea expuesta en 1978 por William Frederik: *“La Sensibilidad Social de la Empresa se refiere a la capacidad de una empresa de responder a las presiones sociales”* (Frederik, 1978).

Este es un concepto que confronta claramente con el postulado de las ideas liberales neoclásicas que argumentan que es la propia participación por parte de las empresas en los mercados competitivos la que genera una satisfacción general al cubrir la demanda de los consumidores a través de la optimización de los recursos, mediante el egoísmo y la ambición particular y no a través del altruismo o la generosidad, siendo claro exponente Milton Friedman, quien argumenta que la verdadera *“responsabilidad social de la empresas es la de maximizar sus beneficios”* (Friedman, 1970).

Por ello, son más las empresas las que hoy en día plasman en sus estrategias, dirección y procesos de decisión nuevos criterios como pueden ser la reputación, la imagen social y las políticas éticas y socialmente responsables. Todas aquellas empresas, sean cuales sean o pertenezcan a un sector u otro, que no cumplan con las expectativas de la sociedad actual y no generen confianza, lealtad y credibilidad, quedarán deslegitimadas, con lo que ello conlleva.

En este nuevo contexto las Administraciones no pueden estar al margen, ya que son las encargadas de velar por el interés general de las sociedades, tanto a nivel externo a la hora de fomentar y regular la responsabilidad social en el sector privado; como se refleja en el Libro Blanco (2006)⁵ para potenciar y promover la Responsabilidad Social de empresas en España; como a nivel interno haciendo suya esta responsabilidad en la gestión pública.

No sólo en los niveles en los cuales medie con el sector privado de forma directa en cuanto a la contratación se refiere, mediante el requerimiento de cumplimiento de ciertos requisitos a la hora de adjudicar contratos con fondos públicos⁶, sino también a través de todas sus actuaciones de una forma actualizada aplicando una cultura de buenas prácticas, del buen gobierno y de la sostenibilidad⁷ en todos su ámbitos.

Considerándose, la propia Administración Pública, como un agente económico de vital importancia, el cual refleja una imagen hacia el exterior con una relevancia mayor al ser el gestor de los fondos públicos y el encargado de velar por el bien general.

⁵ Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas. Libro Blanco de la RSC.

⁶ Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

⁷ Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

1.2.-EVOLUCIÓN DE LA RSC

Aunque el concepto de RSC o RSE en la actualidad tiene un claro auge dentro de las sociedades desarrolladas, ya que es algo que se demanda cada vez más, sus orígenes se remontan décadas atrás.

Podemos observar, de una forma más o menos nítida, una evolución por etapas que va desde un primer momento, y donde de forma progresiva se va llegando hasta un primer concepto de RSC, pasando luego por una etapa filosófica, práctica, estratégica, de desarrollo institucional, hasta la etapa actual de la comunicación y de la empresa ciudadana (Cuadro 1).

A pesar de todo, son varios los autores los que difieren en su origen, ya que para algunos se remonta al s.XIII con la “Teoría de los sentimientos morales” y “La Riqueza de las Naciones” de Adam Smith (Wartick and Coachran, 1985), donde se entrevé que las empresas no tienen ninguna otra función que la de maximizar sus beneficios sin contribuir al desarrollo social de la sociedad, ya que son los propios mecanismos del mercado, bajo la satisfacción individual, los que benefician a toda la sociedad. Argumentos que calan en las teoría de autores posteriores como pueden ser en el figura del propio Friedman (Friedman, 1970).

Mientras que por otra vertiente, desde un punto más filantrópico, creen que los orígenes de la RSC nacen a finales del s.XIX con la publicación del “Evangelio de la Riqueza” de Andrew Carnegie, incluyendo a autores como Drucker (Drucker, 1984) o Windsor (Windsor, 2001) que ven más en este tipo de responsabilidad la contribución al bien común y al cupo de las necesidades sociales mediante aportaciones y donaciones por parte de las empresas con carácter altruista y caritativo.

Cuadro 1: EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DE LA RSC

Década	Desarrollo	Aspectos clave
Etapa inicial progresiva hacia el concepto de RSC		
S. XIX- 1950	- La filantropía empresarial	Andrew Carnegie analiza el papel de la filantropía empresarial, en su libro "El evangelio de la Riqueza" (1889).
	- Primera definición formal de RSC.	Publicación de la obra de Bowen: <i>Social responsibilities of the businessmen</i> . Inicio formal de la RSE.
Etapa filosófica		
1960	- Definición de RSC. - Debate sobre los fines de la empresa.	- Proyecto de Responsabilidad de la Empresa, liderado por Ralph Nader. Presionó durante los años 70 a General Motors para que tomara determinadas decisiones, a través de sus juntas de accionistas. Aunque los inversores responsables representaban sólo un 3% del total, consiguieron que GM publicara un informe social cada año, que estableciera un Comité de Política Social, que se incrementara el número de minorías en los puestos directivos, así como que se comprara a proveedores que pertenecían a grupos desfavorecidos (población negra). (Cavanagh, 1990: 238; Freeman y Gilbert, 1988)
Etapa práctica		
1970	- Definición de las responsabilidades de la empresa. - Se continúa con lo iniciado en la década anterior.	- Propuesta del CSP (<i>Corporate Social Performance</i>) como forma de medición de la RSE. - Estudios empíricos sobre la RSE: percepción de ejecutivos sobre RSE; medición de la RSE en EEUU.
Etapa estratégica		
1980	- Definición del modelo stakeholders - Desarrollo de códigos éticos. - Balance social como medio de interiorizar y comunicar la RSC.	- Estudios empíricos sobre filantropía, relación entre responsabilidad social y resultados financieros.
Desarrollo sectorial e institucional		
1990	- Desarrollo sectorial de la disciplina: se parcela y se analizan separadamente y en profundidad distintos aspectos (códigos éticos, gobierno corporativo, inversiones responsables, dimensión ambiental, recursos humanos, colaboración con la comunidad, estándares...)	- La globalización económica pone de manifiesto los problemas e impactos socio-ambientales derivados de la actuación de las grandes corporaciones en el ámbito global - Proliferan la investigación empírica y las publicaciones sobre la RSE, ética de negocios y cátedras sobre RSE en casi todas las Escuelas de Negocios. Se abren líneas de investigación en muchas universidades europeas y estadounidenses. - Se crean instituciones en casi todos los países occidentales para promover la RSE, la ética de los negocios o algún aspecto concreto de éstas. - Los gobiernos empiezan a tomar parte en la promoción de la RSE (Consejos o secretarías de Estado, leyes sobre reporte social o de sostenibilidad, directivas europeas)

Fuente: De La Cuesta González, M. , Cueto Cedillo, C., 2017

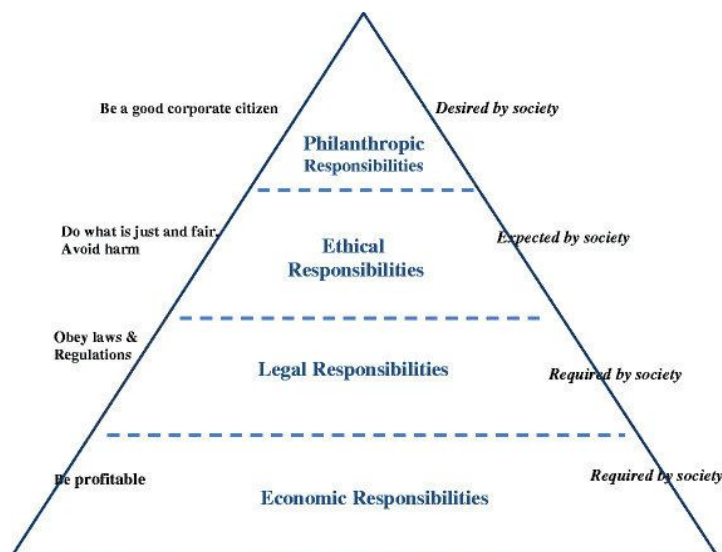
Pero en el punto donde más autores muestran su consenso de una responsabilidad social aplicada a las empresas como hoy la conocemos, se remonta a mediados del siglo XX, siendo la figura de Howard Bowen con su obra "*Social Responsibility of the Businessman*" (Gond and Crane, 2008) un punto de inflexión en este campo. Bowen defiende la obligación de las

empresas de conseguir sus objetivos, no sólo desde el punto de vista particular en su propio beneficio, sino el de la sociedad en su conjunto.

Posteriormente, nace la figura de Archie. B. Carroll, líder, promotor y defensor del modelo RSC, definiendo y trasladando la responsabilidad social a las responsabilidades corporativas a través de la denominada “*Pirámide de Carroll*” (Figura 2), la cual establece una clara relación entre los objetivos económicos y legales de la empresa con las preocupaciones y descontentos de la sociedad (Garriga and Mele, 2004).

En esta pirámide, y cada uno de sus niveles, se puede comprobar la relación de los requerimientos, las expectativas y los deseos que tienen las sociedades respecto de las organizaciones. Desde los puntos más básico de obtener productos y servicios demandados cumpliendo las regulaciones vigentes, pasando por la expectativa de que se actúe de forma ética dentro de los valores existentes, hasta llegar al deseo de que las corporaciones actúen de forma voluntaria en la mejora de la sociedad.

Figura 2. PIRÁMIDE DE CARROLL



Fuente: Carroll, A.B. 1991

De esta forma se desprende que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa está vinculado directamente con el devenir de la sociedad, su desarrollo y su evolución.

Por ello, las organizaciones empresariales tienen una vital responsabilidad y una cierta obligación, llamémosla moral, de intentar devolver a la sociedad todo aquello que ésta le ha proporcionado, y los perjuicios ha sobrellevado. Llegando de esta forma a la etapa de la comunicación y de la empresa ciudadana que comentábamos anteriormente.

No existe, hoy en día, un consenso único que plasme una definición de la Responsabilidad Social Corporativa, sino que los conceptos generales de la RSC se encuentran dentro de las diferentes teorías y enfoques que existentes (Cuadro 2).

Cuadro 2: **PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LA RSC**

Teorías / autores sobre RSC	Enfoque / contenido de la RSC
<p>Teoría del valor del accionista o Teoría <i>Shareholder</i> (Friedman, 1962, 1970) (Porter Y Kramer, 2002, 2006, 2011) (Chilosi y Damiani, 2007)</p>	<p>Enfoque instrumental: La única responsabilidad social corporativa es la maximización de los beneficios económicos, dentro del marco legal y las costumbres éticas. Empezar ciertas actividades sociales se justifica si proporcionan ventajas competitivas. Aunque tampoco puede limitarse la RSC a un mero posicionamiento entre competidores, sino que se debe innovar actividades que generen beneficios para la sociedad.</p>
<p>Teoría instrumental de <i>Stakeholders</i> (Freeman, 1984, 1990) (Carroll, 1987, 1991) (Hartman Y Stafford, 1997) (Maignan, 2001) (Simpson Y Kohers, 2002) (Garrigues Y Trullenque, 2008)</p>	<p>Enfoque integrador: La responsabilidad social corporativa no es una mera maximización de beneficios económicos a corto plazo, sino que se expande a la búsqueda de valor para los grupos de interés o <i>stakeholders</i>. El mantenimiento de unas relaciones sostenibles con los <i>stakeholders</i> originará alianzas que facilitarán información y consolidar la posición competitiva.</p>
<p>Teoría normativa de <i>Stakeholders</i> (Evan y Freeman, 1988) (Carroll, 1987) (Quazi Y O'brien, 2000)</p>	<p>Enfoque ético: La responsabilidad social corporativa implica la realización de una actividad que sea económicamente viable, respetuosa de la ley, ética y socialmente solidaria. Esta concepción está ligada a lo que se define como gestión moral, frente a otros tipos de gestión, como la inmoral y la amoral, que persiguen la rentabilidad económica como objetivo esencial. La responsabilidad social y medioambiental está ligada a aspectos legales y filantrópicos y a los resultados financieros.</p>
<p>Teoría de la ciudadanía o <i>Corporate citizenship</i> (Bronchain, 2003) (Weiss, 2003)</p>	<p>Enfoque político: Una organización debe ser parte de la sociedad y ha de contribuir en alguna medida al desarrollo y bienestar social más allá de la creación de riqueza con obligaciones sociales, como la equidad, la justicia social y la protección de los trabajadores. La definición de una sociedad exige una visión más global, surgiendo así el "<i>stakeholder society</i>"-sociedad de afectados.</p>

Fuente: De La Cuesta González, M. , Cueto Cedillo, C., 2017

1.3.-CONTEXTUALIZACIÓN

Los primeros modelos de responsabilidad social aplicados a las empresas nacen principalmente, como hemos comentado anteriormente, durante la década de los años 50 en EEUU vinculados sobre todo a las empresas innovadoras y al amplio y rápido crecimiento, acompañado de ganancia de poder de éstas en su entorno.

Dichos modelos nacen como respuesta al impacto que generan colateralmente las actividades de las organizaciones en el ámbito social, laboral y medioambiental de la sociedad, adquiriendo así las organizaciones obligaciones y compromisos éticos y legales.

Pero no es hasta la década de los 90 cuando este debate y concepto se instala a nivel europeo, a través de las estrategias de fomento de empleo y de la cohesión social por parte de la Comisión Europea, o en organismos internacionales como pueden ser la OCDE o Naciones Unidas. Esto hace, por ende, que se transmita a España el deber de desarrollo de tales políticas a nivel nacional.

Como resultado de esta tendencia, a finales de los años 90 nace INVERCO⁸, quien introduce en concepto (ISR) *-Inversión Socialmente Responsable-* en España (De la Cuesta, 2005), pudiéndose catalogar esto como el origen de la RSC en España.

Acto seguido, las empresas que cotizan en bolsa (Ibex 35)⁹ se vieron sobrevenidas a responder a las nuevos requisitos de información, transparencia exigidos por un accionariado cada vez más exigente.

Esta reacción se debe principalmente a la existencia de 5 factores:

- a) La globalización y sus efectos.

⁸ Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones, y agrupa a la práctica totalidad de las Instituciones de Inversión Colectiva españolas (Fondos y Sociedades de Inversión), a los Fondos de Pensiones españoles, y a las Instituciones de Inversión Colectiva extranjeras registradas en la CNMV a efectos de su comercialización en España, así como a diversos Miembros Asociados. www.inverco.es

⁹ <http://www.bolsamadrid.es/esp/BMadrid/BMadrid.aspx>

- b) Aumento del poder de la empresa en detrimento de los Estados
- c) Inversión directa exterior
- d) Deslocalización
- e) Privatización de servicios básicos

La globalización actual está trayendo consigo grandes desequilibrios no solo entre países, sino que también dentro de éstos son visibles las claras divisiones y diferencias que se están produciendo territorialmente.

Es cierto que se está creando riqueza, pero no solo no llega a todos, sino que algunas personas ven cómo se están empeorando sus condiciones de vida.

Podemos decir que no ha conseguido responder a las expectativas de los más desfavorecidos, los cuales se van quedando relegados y excluido del avance global.

Como contrapartida, el auge exponencial que han sufrido las TIC¹⁰ han y ayudan a una mayor y mejor concienciación sobre estos desequilibrios fomentando una exigencia social que erradique o disminuya estos hechos inaceptables y políticamente insostenibles.

Esto ha contribuido a que los grandes capitales y las empresas multinacionales, principales beneficiarios de la globalización actual, tengan un gran poder para promover, impedir o perjudicar el desarrollo de políticas sostenibles y equilibradas tanto a nivel nacional como internacional.

Pensemos que más de la mitad de las mayores economías (52%) pertenecen a multinacionales, teniendo capacidad presupuestaria incluso mayor que muchos Estados, lo cual implica que quedan fuera del alcance de éstos a nivel normativo, necesitando así normas jurídicas de carácter internacional que regularicen a éstas, y no dejar así, a la mera voluntad de las empresas, la opción de ser sostenible.

¹⁰ Tecnologías de la Información y de la Comunicación. www.fundeu.es

Como resultado de los dos factores anteriores, vemos como el sector privado adquiere cada vez más poder en detrimento del sector público, lo cual conlleva, cada vez más, a que los Estados sean más laxos y permisivos en sus legislaciones con el simple hecho de atraer capital desde el exterior.

Suelen ser aquellos Estados donde llegan los procesos que se deslocalizan de otros países, ya que éstos aplican una normativa más favorable a los intereses corporativos y menos garantista a nivel social, laboral o medioambiental.

Tal es la incursión del sector privado, que mucho de los servicios tradicionalmente pertenecientes a los Estados, han y están siendo privatizados, lo cual está generando un efecto, en la mayoría de los casos, perjudicial para el interés general de la sociedad.

Todo esto ha provocado una mayor concienciación en las sociedades, y en los gobiernos de éstas, lo que ha favorecido el auge de la RSC como herramienta que contrarreste el efecto negativo de los factores anteriormente comentados.

Exigiendo por un lado, y fomentado por el otro medidas y acciones que favorezcan el crecimiento desde un punto más sostenible a nivel laboral, social y medioambiental.

1.4.-LEGISLACIÓN Y MARCO RSC EN ESPAÑA

Se puede decir que en el marco Comunitario Europeo, en cuanto a la RSC se refiere, se han producido dos etapas diferenciadas.

Una primera etapa donde se aconseja y fomenta la RSC en las empresas pero siempre a elección voluntaria por parte de éstas. Podemos citar como ejemplo el Libro Verde (2001)¹¹ en el que se muestran las inquietudes de la Unión en cuanto al fomento de un Marco Europeo para la Responsabilidad Social Corporativa.

¹¹ “Con el fin de cumplir este objetivo, se acuerda iniciar un proceso de diálogo entre todas las partes interesadas y se publica en julio de 2001 el llamado “Libro Verde”, que plasma las líneas de la política gubernamental europea en RSC”.

Y una segunda etapa, tras un parón de unos doce años, donde la UE se comunica una “*Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*” obligando a los Estados Miembros a publicar planes nacionales de RSC en concordancia con los planes internacionales.

Además redefine el concepto hasta ahora establecido de RSC, desvinculando éste a la mera acción voluntaria por parte de las empresas y conectándolo como obligación de la asunción de responsabilidad por parte de éstas en base a sus impactos en la sociedad.

Orientando a las organizaciones a maximizar la creación de valor, no solo para los accionistas, sino también para todos aquellos grupos de interesados y la sociedad en general. Y apostando por la identificación, prevención y mitigación de los efectos negativos que colateralmente generen las organizaciones por el desarrollo de sus actividades.

Aunque puede que todo esto se enfoque principalmente en las grandes empresas y multinacionales, no excluye a las PYMES, aunque se entiende que el impacto de éstas es inferior, y que el proceso de RSC no se plasme de manera formal, relegado a un aspecto más informal.

En España, el concepto RSC, al igual que el resto de los países de la UE, ha ido de menos a más.

Como primera iniciativa del compromiso de las instituciones nacionales podemos citar el Libro Blanco (2006)¹², el cual intenta orientar al Gobierno del Estado, mediante recomendaciones, a una política pública que potencie y promueva la RSE.

¹² INFORME DE LA SUBCOMISIÓN PARA POTENCIAR Y PROMOVER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

También se crearon las *“Las Políticas Públicas de fomento y desarrollo de la RSC en España”* (2007), tras el trabajo por parte del Foro de Expertos de la RSC (2005)¹³.

Las conclusiones de este grupo de trabajo, junto con la Mesa de Diálogo Social (2007) y su trabajo *“La Responsabilidad Social de las Empresas. Diálogo Social”*, dieron como resultado una misma visión, la de la crear un Consejo Estatal de RSE que asesore al Gobierno en materia de RSC. El resultado es el de la creación del CERSE¹⁴ en el año 2008 para el asesoramiento y agente consultor del Gobierno en dicha materia.

El Código del Buen Gobierno¹⁵, los Códigos Olivencia y Conthe, la Ley de Igualdad¹⁶ y el Plan Concilia¹⁷ son otras medidas que han ayudado al avance y mejora de la finalidad de la RSC.

Pero sobre todo, tras su última actualización, la Ley para la Contratación del Sector Público¹⁸ hace partícipe principal a las Administraciones del Estado en cuanto a RSC se refiere, obligando a las empresas a cumplir, además de los requisitos económicos, unos requisitos sociales, laborales y medioambientales sostenibles para la licitación del contrato público.

1.5.-LEY 9/2017 = RSC

Tras su última reforma, la Ley de Contratación del Sector Público es claramente una herramienta a disposición del Estado para fomentar la RSC en todas las organizaciones que pretendan acceder a licitaciones públicas, es decir, con capital público.

¹³ El Foro de Expertos sobre RSE fue constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con la participación de representantes de varios Ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la Universidad.

¹⁴ Órgano asesor y consultivo adscrito al Ministerio competente en materia de políticas públicas de impulso y fomento de la responsabilidad social de las empresas del Gobierno de España (actualmente el Ministerio de Empleo y Seguridad Social).

¹⁵ Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno

¹⁶ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres

¹⁷ Orden APU/3902/2005, de 15 de diciembre, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de la Mesa General de Negociación por el que se establecen medidas retributivas y para la mejora de las condiciones de trabajo y la profesionalización de los empleados públicos.

¹⁸ Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014

Este es el resultado de la adaptación a las normativas internacionales: UNCITRAL(ONU)¹⁹, OCDE y UE (trasposición de las Directivas 2014/23/UE, 2014/24/UE y 2014/25/UE) en esta materia, para ser instrumento para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador mediante un racionamiento de los recursos y fondos públicos.

Entre otros objetivos, esta Ley promueve una mayor transparencia en lo que a la contratación pública se refiere, pero objetivo que más se relaciona con nuestro proyecto es el de la Ley como vector y dinamizador de empresas más sostenibles social, laboral y medioambientalmente hablando.

Para ello se obliga a los órganos de contratación a velar por un diseño de los criterios de adjudicación que permitan obtener obras, suministros y servicios de gran calidad teniendo en cuenta no solo la oferta económica, sino también los aspectos cualitativos, laborales, sociales y medioambientales de ésta.

Para la ayuda en la definición de tales criterios se ha creado la “Comisión Interministerial”²⁰ con el objetivo de seguir avanzado a una contratación pública socialmente más responsable.

Con esta Ley se benefician a aquellas empresas que cumplan con dichos criterios, omitiendo aquellas que oferten a la baja, velando así por las condiciones de los trabajadores y las condiciones laborales, social y medioambientales de nuestra sociedad en general. Mejorando el acceso a PYMES, y su promoción, simplificando los procesos y quitando cargas administrativas a los operadores económicos.

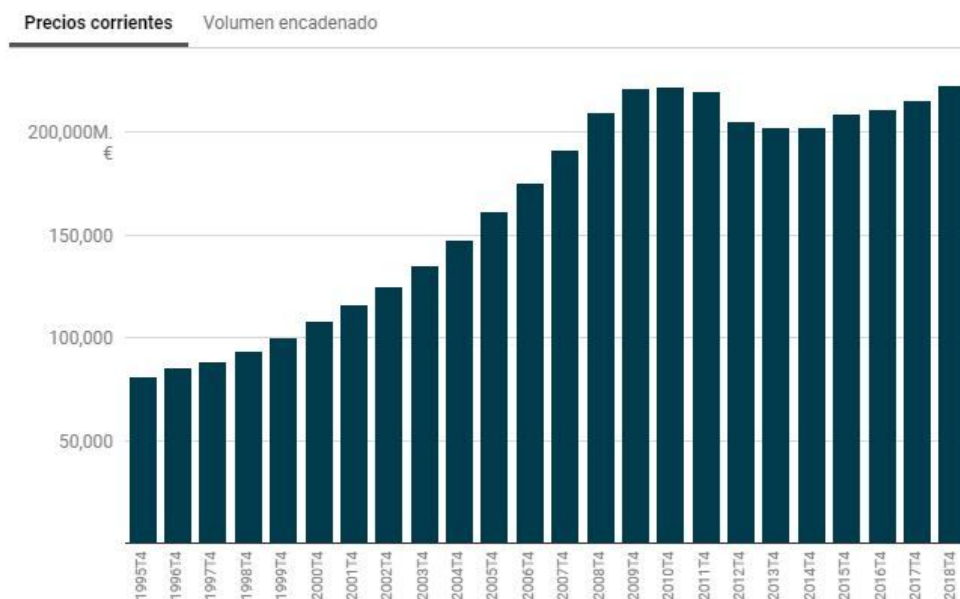
Además de lo anterior, la Ley persigue entre otras cosas la eficiencia del gasto público, la igualdad de trato, la no discriminación, una mayor transparencia y proporcionalidad, y una mejor integridad.

¹⁹ La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), establecida por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 2205 (XXI), de 17 de diciembre de 1966

²⁰ Real Decreto 94/2018, de 2 de marzo, por el que se crea la Comisión Interministerial para la incorporación de criterios sociales en la contratación pública.

Dicha normativa cobra aún más relevancia, funcionando como engranaje de la de gestión de los fondos públicos hacia el sector privado, si tenemos en cuenta que los últimos datos vertidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) a través de la Contabilidad nacional trimestral de España: principales agregados (CNTR), según el último trimestre de 2018, demuestran que el Estado ha incrementado el consumo de la Administraciones Públicas con un crecimiento interanual del 3,8%, superior al PIB por primera vez en nueve años (Gráfico 1).

Gráfico 1: **GASTO ANUAL EN CONSUMO PÚBLICO**



Fuente: INE (www.elconfidencial.com. Acceso 02/04/19)

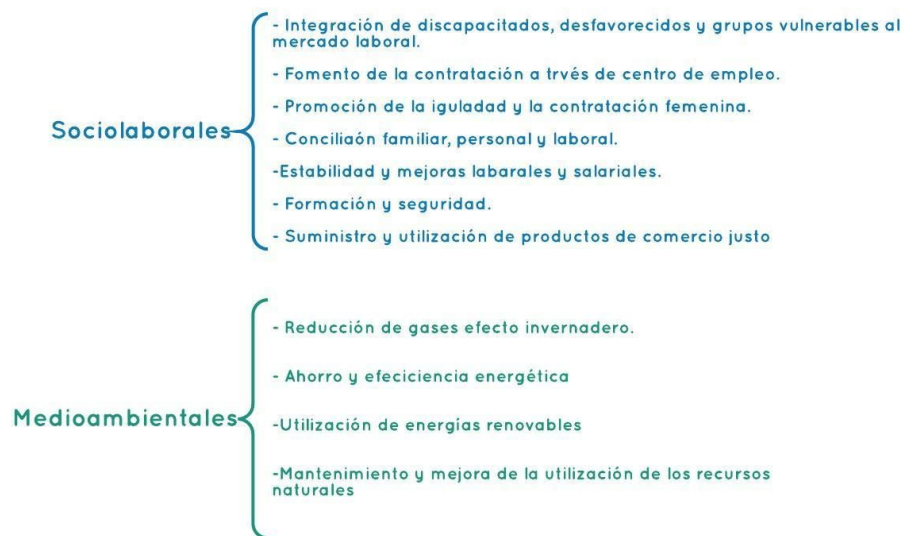
De esta forma se encadenan cinco años consecutivos de incremento, cerrando definitivamente el agujero que dejaron los recortes desde 2011 a 2013.

Este dato, que supone un total del 24% del consumo total registrado en España durante el 2018 sobre el PIB, otorgando un papel aún más relevante a la Administración, la cual tendrá que gestionar los fondos públicos, según lo dictado desde Europa, de una forma más eficiente teniendo que contribuir a que el destino de éstos recaigan sobre las empresas más sostenibles de nuestro país.

Esto significa que existe un aumento real del consumo por parte de las administraciones, las cuales buscan, a través de los fondos públicos, tres resultados claramente diferenciados pero a su vez muy conectados: a) mejor gestión a la hora de adjudicar fondos públicos, b) fomento de la cultura empresarial socialmente responsables a nivel nacional, y c) beneficio de los sectores sociales desfavorecidos y del medio ambiente.

De esta forma se ven beneficiados sectores de la sociedad, y aspectos de ésta, que no disfrutaban en la actualidad de una condiciones equiparables con otros sectores, o sostenibles en cuanto a las exigencias demandadas por el interés general y global (Figura 3).

Figura 3: **BENEFICIOS DIRECTOS DE LA APLICACIÓN DEL ART..145 LEY 9/2017.**



Fuente: Elaboración propia

Además, para contribuir al impulso de esta contratación pública socialmente responsable, en el marco de dicha ley, el Gobierno a través de su Consejo de Ministros ha aprobado - a 12 de abril de 2019- un Plan que favorezca dicho fomento.

Éste consta de una serie de medidas agrupadas en tres ejes diferenciados que tienen como objetivo común la incentivación “*la utilización de la contratación pública para la promoción de oportunidades de empleo, trabajos dignos, inclusión social, accesibilidad o comercio justo, entre otras áreas*”, lo que se conoce como Contratación Pública Estratégica.

Los tres ejes que vertebran dicho plan son:

- a) Ley 9/2017 como herramienta en materia de contratación pública estratégica socialmente responsable. Sus previsiones y criterios para aportar a las entidades del sector público estatal toda una serie de orientaciones para la redacción de los pliegos de las licitaciones públicas
- b) La creación de un grupo de trabajo en el seno de la Comisión Interministerial para la incorporación de criterios sociales en la contratación pública que aborde y prepare las previsiones en lo que se refiere a la contratación pública socialmente responsable.
- c) Plan de formación para los gestores que desde el sector público estatal deberán seguir las orientaciones que contiene el Plan

2.-OBJETIVOS

Para este proyecto se plantea dos tipos de objetivos: general y específico, que respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Es claro el Concepto de RSC o RSE en la actualidad?
- ¿Tienen todas las organizaciones, a su manera, la capacidad de implementar un modelo RSC?
- ¿Cómo puedo aportar para que la RSC se fomente a nivel local?

Por ello, como respuesta a estas preguntas se formulan los siguientes objetivos:

- a) General: Clarificación del concepto RSC e importancia en la actualidad.

- b) Específico: Desarrollo de un decálogo de prácticas enfocadas a la implementación de un modelo RSC en microempresas y PYMES, para su beneficio y el de la sociedad, y para la adecuación al acceso de contrataciones públicas.

3.-DESARROLLO

3.1.-RSC Y PYMES

A pesar del auge que ha sufrido el concepto de Responsabilidad Social durante la última década, son muchas las personas y organizaciones, micro, pequeñas y medianas en su mayoría, que creen que es algo solo al alcance de las grandes empresas y multinacionales.

Qué son esas organizaciones las que disponen de los recursos necesarios, tanto económicos como humanos, para implementar un sistema organizacional más sostenible y social.

Pues bien, esto es una idea errónea. La RSC no es un programa al uso que se implemente en una organización, y que dependiendo de la partida que a él se destine puede ser mejor o peor. La Responsabilidad Social es una forma de hacer y ver negocio, es decir, la RSC no es un microsistema dentro de una organización que se encarga de ciertas responsabilidades sociales, laborales o medioambientales a través de donaciones, sino que es una visión integral de cómo la organización aplica este término a su visión, misión, objetivos y procesos.

Por lo tanto, cualquier empresa puede implantar de forma positiva un modelo de RSC. No importa si se es una microempresa, una PYME o una gran empresa o multinacional.

Quizás el problema reside en la falta de entendimiento del concepto, que habrá que intentar, como se está haciendo desde diferentes vertientes (social, institucional, etc.), hacer ver que la Responsabilidad Social es una forma de

tomar decisiones de forma sostenible en el tiempo conceptualizando el modelo de negocio como una fuente de aportación de valor añadido a los grupos de interés y a la sociedad en general, y no solo en la idea tradicional del reporte económico de la inversión a corto plazo del accionariado.

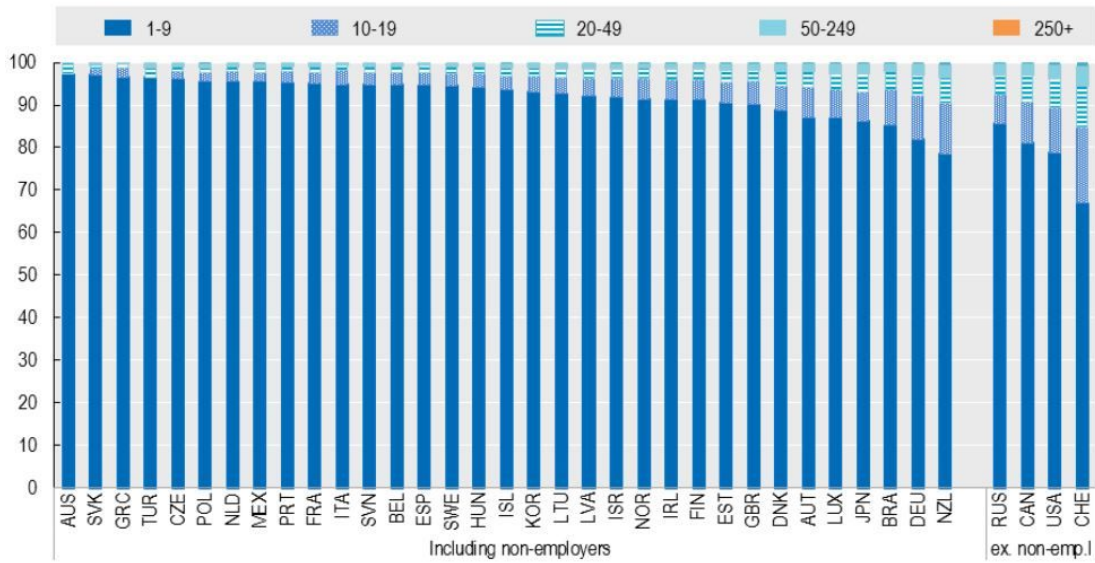
Tenemos que hacer especial hincapié en el fomento de ésta en la pequeña y mediana empresa, e incluso en las microempresas o en la toma de decisiones de los autónomos, ya que la gran masa empresarial y principal motor económico y generador de empleo en nuestro país radica en la PYME.

Según los últimos datos aportados por la OCDE²¹ a través de su estudio *“Entrepreneurship at a Glance - Highlights 2018”*, vemos que es una tendencia a nivel mundial (Gráfico 2), y que en la mayoría de los países europeos la micro y la pequeña empresa cobran un mayor protagonismo, estando España dentro de los primeros 15 países que tienen casi su 100% de la masa empresarial formada por micro y pequeñas y medianas empresas

Pero no sólo es un dato que aporte el número de empresas según el tamaño de la plantilla, sino que vemos que este porcentaje de empresas son las que generan más del 70% del empleo de nuestro país (Gráfico 3) y que aportan más del 60% del valor añadido a nuestra economía (Gráfico 4).

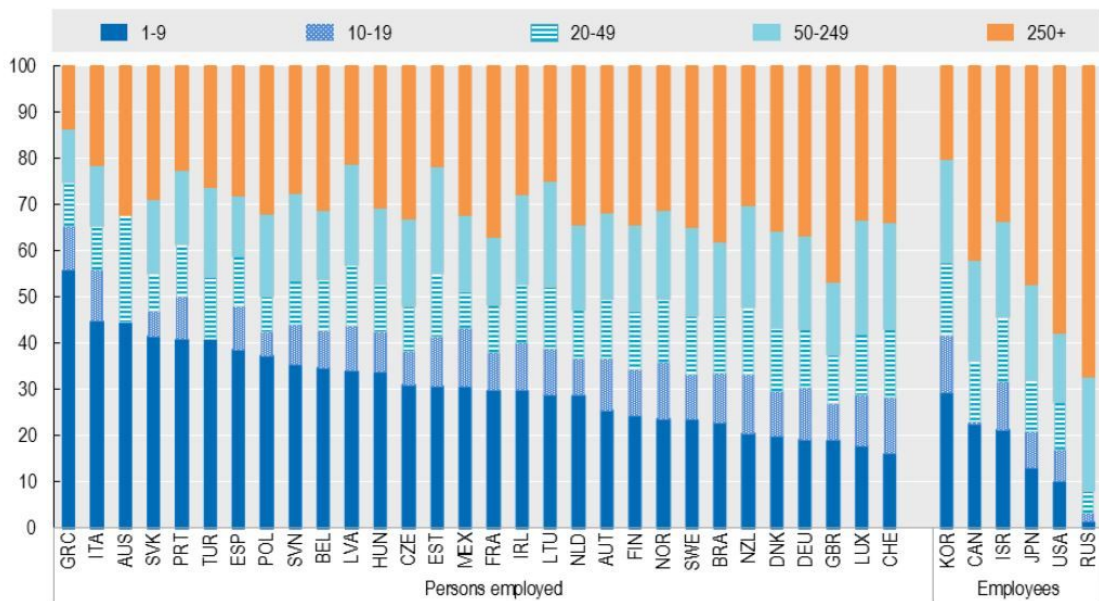
²¹ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 36 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. La OCDE fue fundada en 1961 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en París, Francia.

Gráfico 2: % DE EMPRESAS SEGÚN TOTAL DE EMPLEADOS (2016)



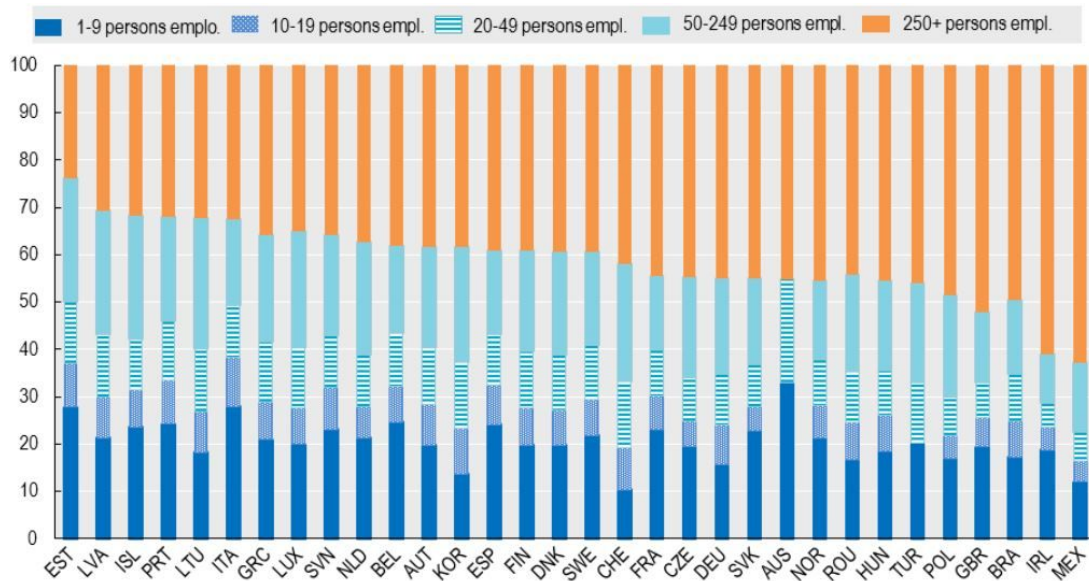
Fuente: OCDE Entrepreneurship at a Glance-Highlights 2018

Gráfico 3: % EMPLEADOS SEGÚN EMPRESA (2016)



Fuente: OCDE Entrepreneurship at a Glance-Highlights 2018

Gráfico 4: % VALOR AÑADIDO POR EMPRESA (2016)



Fuente: OCDE Entrepreneurship at a Glance-Highlights 2018

Como vemos, España está al nivel de países como Italia o Portugal dentro de la UE en cuanto a la masa de empleados que albergan las micro y las Pymes, y de países centro-europeos como Holanda, Bélgica, Dinamarca o Austria en cuanto al valor añadido que éstas aportan a la sociedad (60%).

Estos datos siguen al alza, pudiendo deducir que el papel que juegan las microempresas y las PYME en nuestra sociedad es de relevante importancia. Si nos fijamos en los últimos datos publicados a través del informe de Cifras PyME²², de marzo de 2019, vemos que tanto la tasa de variación intermensual como interanual crece (Tabla 1).

²² Informes elaborados por la D.G. de Industria y de la PYME a partir de datos proporcionados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEySS) sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social.

Tabla 1: **EMPRESAS INSCRITAS EN LA SS**

Empresas por tamaño	Número de empresas	Tasa de variación %	
		intermensual	Interanual
Autónomos¹ (PYME sin asalariados)	1.559.798		1,58
PYME (1-249 asalariados)	1.332.871	0,96	1,20
Microempresas (1-9 asalariados)	1.151.503	0,88	0,80
Pequeñas (10-49 asalariados)	155.981	1,31	3,62
Medianas (50-249 asalariados)	25.387	2,10	5,22
Grandes (250 o más asalariados)	4.824	1,88	5,17
Total empresas	2.897.493		1,41

Fuente: Cifras PyME (marzo 2019). Ministerio de Trabajo, Migraciones y SS.

Tabla 2: **TRABAJADORES INSCRITOS EN LA SS**

Empresas por tamaño	Trabajadores	Tasa de variación %	
		intermensual	Interanual
Autónomos²	1.993.902		1,59
PYME (1-249 asalariados)	8.558.120	1,53	3,36
Microempresas (1-9 asalariados)	3.028.273	1,04	1,41
Pequeñas (10-49 asalariados)	3.042.141	1,50	3,87
Medianas (50-249 asalariados)	2.487.706	2,17	5,20
Grandes (250 o más asalariados)	5.479.236	1,63	5,06
Total trabajadores	16.031.258		3,71

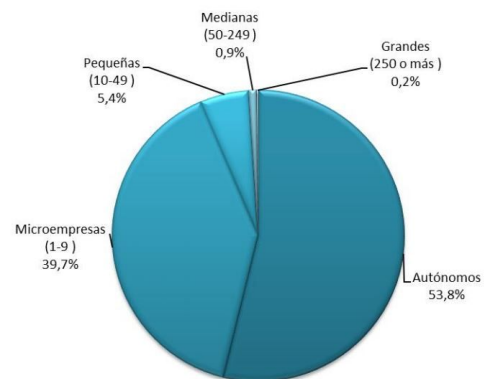
Fuente: Cifras PyME (marzo 2019). Ministerio de Trabajo, Migraciones y SS.

Vemos que la distribución del número de empresas según su tamaño (Figura 4) es del 99,8% entre Microempresas, Pymes y autónomos. Incluso dejando a parte a las medianas empresas de este dato, éste sería del 98,9%.

Claramente las micro y pequeñas empresas (45,1%) deben ser el “target” del fomento de la RSC, añadiendo la toma sostenible de

decisiones por parte de los autónomos (53,8%).

Figura 4: **DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO**

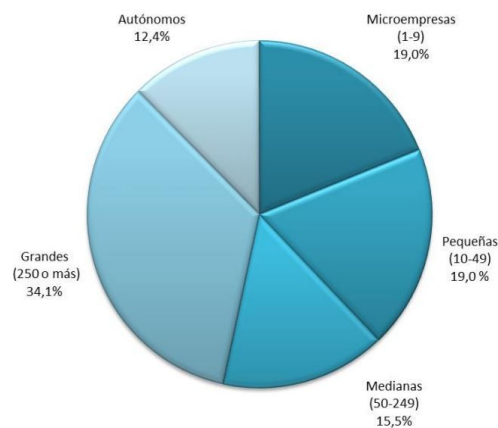


Fuente: Cifras PyME (marzo 2019).
Ministerio de Trabajo, Migraciones y SS

Al igual que en el informe de la OCDE, anteriormente comentado, vemos que de los 16.031.258 trabajadores inscritos en la Seguridad Social a marzo de 2019 (Tabla 2), más del 65% de los trabajadores (65,9%) están empleados por parte de autónomos (12,4%), microempresas (19%) y PYMEs (34,5%) (Figura 5). Un par de puntos porcentuales menos que en 2016 (Figura 5).

Esto nos muestra que dos tercios de los trabajadores actualmente efectivos en España están contratados bajo una microempresa, una PYME o un autónomo. Lo cual nos hace ver la necesidad del fomento de modelos socialmente responsables, sobretodo a nivel laboral, entre este tramo de la masa empresarial nacional.

Figura 5: **DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA**



Fuente: Cifras PyME (marzo 2019).

Ministerio de Trabajo, Migraciones y SS.

3.2.-DAFO EN PYMEs

Las pequeñas y medianas empresas, incluyendo a las micro, poseen ciertas características debido a sus particularidades con respecto a las multinacionales y grandes empresas, que pueden servirle como un vector o factor positivo en cuanto a la adaptabilidad al medio o mercado se refiere.

Por un lado existe un alto grado de **cercanía** o **proximidad** respecto a la comunidad y los ciudadanos donde opera su actividad. Sabiendo en todo momento cuáles pueden ser las necesidades de éstos, que ha su vez, algunas de estas personas formarán parte de su organización, y lo que ello conlleva en cuanto a información se refiere para posibles actuaciones futuras..

A esta característica le sumamos la condición de ser **estructuras ágiles y flexibles** como consecuencia de ser organizaciones ligeras y de pocos trabajadores, da como resultado una comunicación, en principio, más eficaz, con canales más directos, tanto horizontales como verticales.

Estas dos condiciones generarán una tercera: **mejor capacidad de dirección**, teniendo los administradores o los responsables de tomar decisiones en la organización, una mayor facilidad a la hora de elegir la estrategia de mercado, pudiendo reformular en casi cualquier momento los objetivos reales de la empresa, posicionando a ésta en ventaja competitiva con respecto al resto.

Pero al igual que existen ciertas características, como las anteriormente comentadas, que suponen un ventaja, también existe un gran “*handicap*”²³: Los Recursos.

La escasez de recursos es el principal problema que dificulta la consecución de los objetivos en RSC y las prácticas sociales, laborales y medioambientales que se marca la empresa, y que puede llegar a provocar el desistimiento por parte de la organización en su aplicación, al no obtener ningún, o pocos resultados a corto plazo.

Por lo que hay que concienciar que la implantación de este modelo, invirtiendo tiempo y medios de menos a más, con cierta estabilidad, conlleva una mejora a medio y largo plazo, consiguiendo las empresas un efecto multiplicador de beneficio recíproco para el binomio Empresa-Sociedad.

En el siguiente cuadro se resumen las principales oportunidades y amenazas, junto con las principales debilidades y fortalezas que se suelen dar en las pequeñas y medianas empresas.

²³ Condición o circunstancia que supone una desventaja en relación con otros o dificulta la realización o consecución de algo.

Cuadro 5: **DAFO ESTÁNDAR EN PYMEs**

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p style="text-align: center;">Recursos Limitados Menos Planes de Formación Estrategias Poco Definidas Diseño Organizacional Indefinición de Objetivos Reacción a Imprevistos Limitada</p>	<p style="text-align: center;">Amenzas</p> <p style="text-align: center;">Sanciones Administrativas Competencia Agresiva Entorno Volátil Cargas Fiscales y Tributarios Pérdida de Competitividad Cambios Legislativos Futuros</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p style="text-align: center;">Adaptabilidad y Flexibilidad Reacción de Respuesta/Menos Burocracia Empresarial Proximidad al Entorno Menor Exigencia Mayor Confianza Menor Verticalidad/Mayor Horizontalidad</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p style="text-align: center;">Ventaja Competitiva Ayudas a PYMEs (Normativa) Mejora de Marca y Reputación Anticipación al Cambio del Mercado Mayor Conocimiento de Clientes Internos y Externos Crecimiento de Negocio</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3.-PRÁCTICAS PARA UN MODELO RSC

Como se ha comentado anteriormente, la Responsabilidad Social Corporativa no es un proyecto dentro de las organizaciones, las cuales destinan ciertos recursos económicos para la consecución de los objetivos que para ésta se hayan planteado.

La RSC es un modelo de gestión organizacional sobre el cual, y bajo sus principios y prácticas, se rige el modelo de negocio de las empresas que lo aplican.

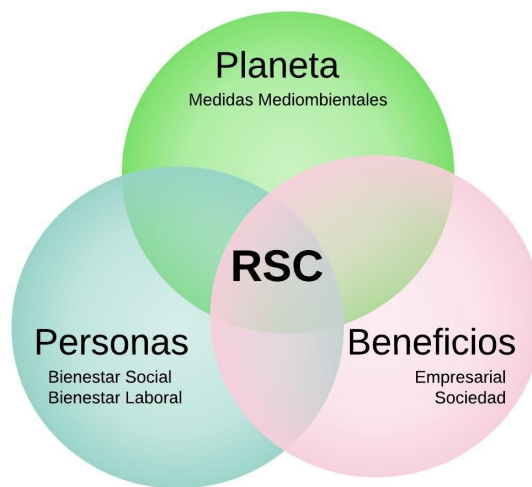
Claro está que una mayor capacidad de recursos económico-financieros pueden conllevar a una mayor y pronta consecución de los objetivos fijados por parte de la empresa, y que por lo contrario, la escasez de éstos sea el principal problema para su alcance.

Pero ello no significa que sólo esté al alcance de las multinacionales y grandes empresas. Todas las organizaciones pueden aplicar, de una forma gradual según sus características, medidas y prácticas socialmente responsables.

Las PYMEs realizan todo tipo de acciones, procesos y actividades para poder establecerse en un entorno, es decir, buscan el mecanismo de poder afianzarse en un mercado y en la comunidad en la que operan, analizando las necesidades de éstos, incluso a veces de forma inconsciente.

De ahí que canalizando esta labor bajo un planteamiento estratégico de responsabilidad social corporativa y los principios laborales, sociales y medioambientales que lo integran, harán de estas pequeñas empresas entidades potencialmente productivas y generadoras de valor a las sociedades.

Figura 6: **RSC. DIAGRAMA DE VENN**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se mostrarán determinadas prácticas que de llevarse a cabo generan y aportan en las organizaciones un carácter socialmente responsable, y los beneficios que de él emanan.

3.3.1.-Prácticas en RRHH

Los recursos humanos en toda empresa son una pieza elemental de la cadena de valor, y del rendimiento de éstos depende en gran mayoría el devenir de las organizaciones.

Pero especial importancia cobran en las PYMEs, donde la cadena de valor se compone de pocos eslabones, y donde los empleados juegan, aún más, un papel vital.

El resultado y ganancias de las pequeñas y medianas empresas dependen directamente del rendimiento de los trabajadores, por lo tanto la empresa ha de tener un especial énfasis en los aspectos que tengan que ver con el compromiso, la confianza y la motivación de éstos.

Por ello, las empresas deben tener entre sus objetivos fomentar un espacio y la circunstancias en el que sus trabajadores sientan una alineación con ésta. Orgullo y valoración, además de la condiciones sociolaborales, son aspectos que se deben originar desde la dirección.

¿Cómo?

a) Seguridad y salubridad del entorno laboral

Velar por la seguridad del trabajador en todo momento, cumpliendo la legislación vigente y proporcionándoles siempre tanto la información necesaria como los EPI.

Generar un Plan de Riesgos Laborales con la participación activa de los trabajadores en el análisis y propuesta de soluciones.

b) Formación profesional

Análisis competencial de los trabajadores, y estímulo a la formación continua.

Invertir en la formación de los trabajadores (modelo win-win), genera lealtad desde el trabajador a la empresa como mejora de la productividad de ésta.

c) Conciliación familiar

Acercamiento de la empresa a las condiciones familiares de sus trabajadores, fomentando la compatibilidad de ambos aspectos a través de:

- Flexibilidad horaria y vacacional
- Compatibilidad de turnos familiares

- Eliminación/disminución de turnos partidos y horas extraordinarias
- Fomento del trabajo remoto
- Jornada reducida estacional

d) Igualdad de oportunidades

Fijación de criterios, y si pudiera ser a través de un Plan de Igualdad, para que el género, la cultura, la discapacidad, la orientación sexual, la religión o la discapacidad, entre otros aspectos, no sean relevantes en:

- Selección
- Promoción
- Formación
- Retribución

e) Seguridad, estabilidad y calidad de Empleo

Priorizar la estabilidad del empleo en tiempo y forma, frente a la precariedad temporal.

f) Información, consulta y participación

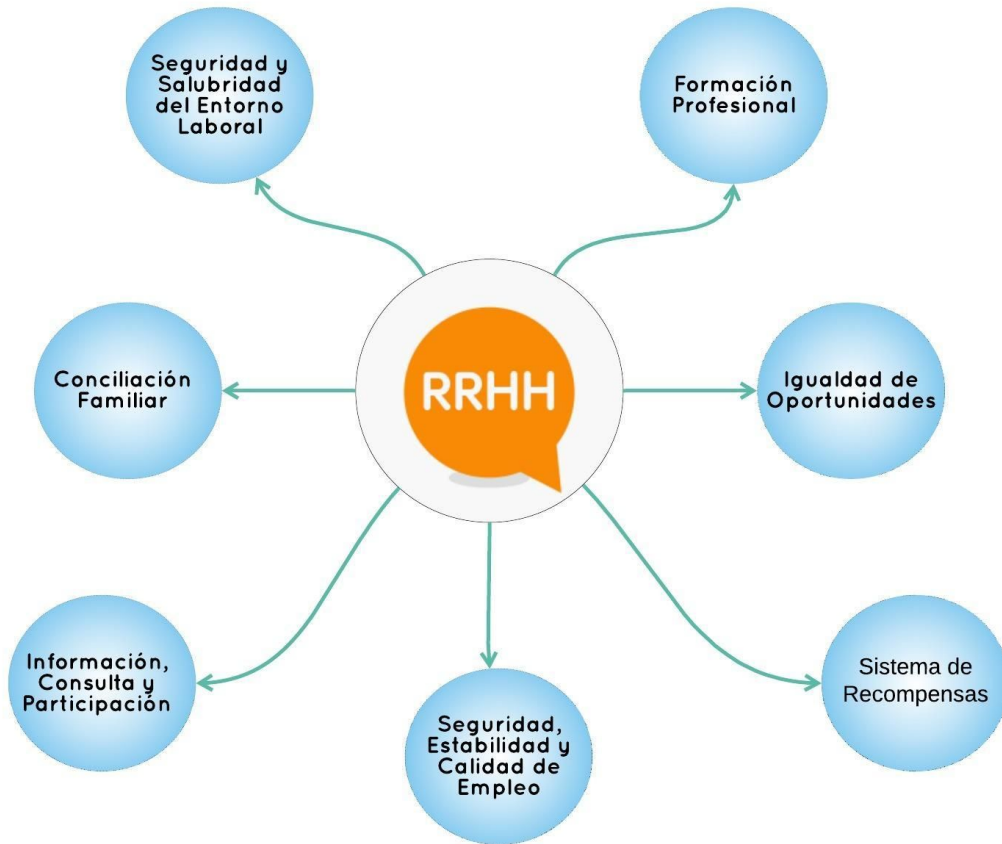
Además del cumplimiento de este derecho en materia de prevención en RRL, se debe hacer partícipe a los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, informando y promoviendo la implicación.

g) Sistema de recompensas

La participación ha de llevar consigo una respuesta en modo de recompensa, y más aún cuando ésta conlleva a unos beneficios a la empresa. De esta forma se hace ver al trabajador la importancia que tiene para la organización.

No sólo estamos hablando de recompensas monetarias, sino también de aquellas no monetarias.

Figura 7: **PRÁCTICAS RRHH**



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.- Prácticas para la dirección responsable

Es cierto que la propiedad y la dirección en las pequeñas y medianas empresas suele estar en la mismas personas. Pero ello no implica que no deba de producirse un comportamiento ejemplar a la hora de gestionar la organización.

De hecho, la existencia y publicidad de los valores éticos de la empresa, por muy pequeña que ésta sea, contribuye de diferentes formas el buen devenir de la empresa en la sociedad.

El concepto de buen gobierno es perfectamente aplicable a cualquier tipo de

organización empresarial, además de ser uno de los requisitos actuales solicitados por inversores e instituciones.

a) Código Ético de Gestión

Plasmar en un documento los principios y valores éticos por los cuales se rige la organización proporcionará la confianza y seguridad de terceros.

b) Transparencia e información

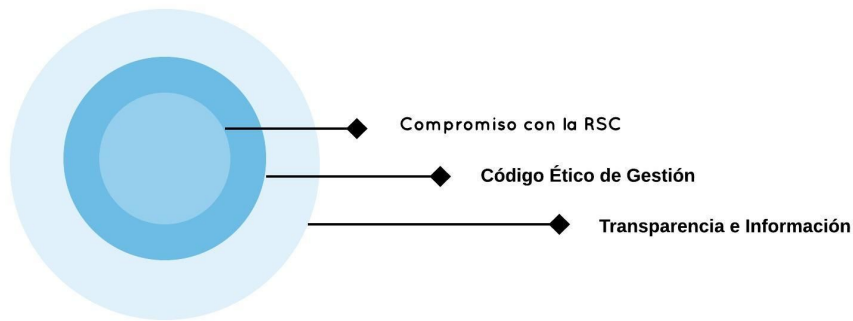
El acceso a la información real de la organización por parte de terceros en cualquier momento, o bajo solicitud previa, contribuirá, como en el caso anterior, el incremento de la confianza y seguridad de éstos en la empresa.

La apuesta por la transparencia y la eficiencia en la gestión es la semilla que traerá frutos positivos a largo plazo, creando un ámbito de confianza y fiabilidad, así como una percepción de credibilidad en la oferta de productos y servicios.

c) Compromiso con la RSC

Las prácticas en materia de responsabilidad social deben estar reflejadas en la misión y visión de la organización. De esta forma quedará claramente ligado el compromiso responsable por parte de la empresa en todos sus ámbitos en la consecución de los objetivos que se exigen en la actualidad por parte de la sociedad.

Figura 8: **PRÁCTICAS PARA LA DIRECCIÓN RESPONSABLE**



Fuente: Elaboración propia

3.3.3.- Prácticas enfocadas a Clientes y Consumidores

El modelo de negocio de una Pyme puede estar enfocado tanto al mercado de los usuarios finales (sociedad en general) como hacia a otras empresas, es decir, puede tener un modelo B2B²⁴ o B2C²⁵, o una combinación de ambas.

Por ello, es importante tener en cuenta una serie de factores a considerar en el planteamiento a la hora de implantar un modelo RSC, y por los cuales la organización tiene el poder de concienciación social y medioambiental, además de poder hacer partícipe al ciudadano en la elección y evolución de los productos lanzados al mercado.

Incluso también puede ejercer como bisagra entre sociedad y grandes empresas respecto al fomento y mejora de los aspectos RSC mediante la provisión de productos y servicios socialmente responsables.

a) Cultura del “Feedback”

La satisfacción del cliente es clave, al igual que la satisfacción del trabajador, en el devenir de la empresa. Por ello, es importante conocer el grado de aceptación que tienen los productos y/o servicios que se

²⁴ Negocio a negocio (del inglés **business-to-business** o **B2B**) hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista.

²⁵ **B2C** es la sigla utilizada para la expresión Empresa a Cliente o a Consumidor. Por su abreviatura en inglés, Business to Consumer. Este concepto se utiliza cuando se quiere hablar de una estrategia realizada por una empresa para llegar a sus clientes o consumidores.

oferten, ya que la demanda en la actualidad exige más factores que los meramente funcionales o de calidad.

La sociedad exige también ciertos criterios sociales y medioambientales que hay que prestar especial atención, dotando de los medios necesarios para recoger dichas opiniones que conlleve a una evolución positiva de la organización.

b) Garantía de seguridad

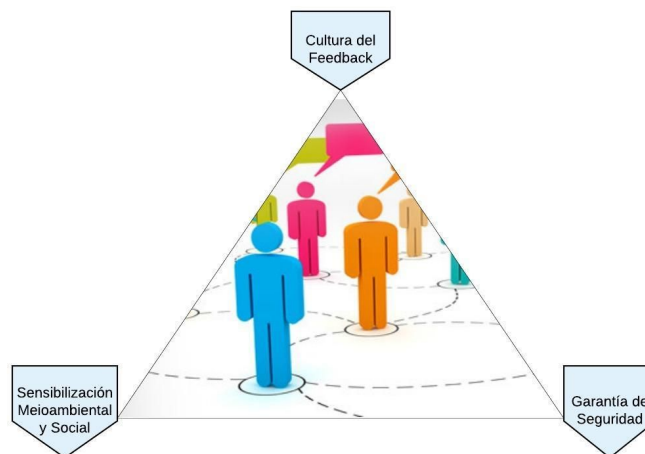
Los productos y/o servicios ofertados al mercado deben cumplir no sólo todos aquellos requisitos establecidos en las normas vigentes, sino que también han de responder a la expectativas de los clientes en cuanto a calidad y fiabilidad.

c) Sensibilización medioambiental y social

A través de los servicios, pero sobre todo de los productos ofertados, la empresa puede actuar como un agente sensibilizador social y medioambiental hacia el cliente.

Además de actuar bajo principios éticos en materia de comercialización y consumo.

Figura 9: **PRÁCTICAS PARA CONSUMIDORES Y CLIENTES**



Fuente: Elaboración propia

3.3.4.- Prácticas dirigidas a proveedores

Los proveedores o los socios comerciales son aquellas empresas o personas que en algún punto interaccionan con nuestra cadena de valor. Tener una relación óptima con ellos es esencial para el buen funcionamiento de nuestros servicios o creación de nuestros productos.

Como comentamos anteriormente, muchos de los modelos de negocio que llevas a caba las PYMEs son las de proveedores de terceros, y en un contexto de globalización elevado ha de existir un control eficaz de las garantías que cumplan con los Principios Internacionales de DDHH, los derechos laborales, la explotación infantil, la seguridad laboral, etc.

Este control debe existir en cualquiera de los casos. Ya sea mediante un control interno, en el que la propia empresa suministradora se obliga a cumplir unos requisitos, no sólo normativos, sino que apueste por un modelo sostenible, como el control externo de los proveedores que realiza la empresa que a la que se le va a proveer de servicios o materias que inciden de forma directa en su actividad.

Además del control de prácticas, es interesante reactivar y potenciar la economía local siempre en la mejor medida que sea posible y sostenible para la empresa, es decir, apostar por la involucración de proveedores locales o cercanos donde se produzca la actividad principal de la organización.

a) Código ético Empresa-Proveedor

El planteamiento por parte de la empresa de un código de conducta que no contribuya a las prácticas abusivas o oportunistas en relación a materias sociales, laborales o medioambientales. Además de llevar a cabo una política de precios justos o impagos no justificados.

b) Selección de proveedor sostenibles

Dentro del Código Ético se puede incluir la selección sostenible de proveedores, es decir, que todos aquellos agentes que vayan a interactuar de forma directa en la actividad de la empresa deben cumplir ciertos requisitos laboral, social y medioambientalmente responsables y sostenibles.

No sólo a la hora de la elección, sino en el tiempo. Para ello se han de precisar medidas o auditorías de control periódicas.

c) Apuesta por los proveedores locales

La elección de proveedores/suministradores locales, siempre y cuando cumplan con el requisito anterior de sostenibilidad, genera una dinamización de la economía local que además de contribuir a generar valor a la comunidad, puede verse traducido en una simbiosis positiva entre empresas locales, creando una estructura económica-comercial sostenibles en entornos locales.

d) Colaboración estable Empresa-Proveedor

Un plus a la selección de proveedores locales sostenibles es el de la estabilidad con éstos. Crear una red estable con los proveedores origina colateralmente, como comentamos anteriormente, una red de sinergias positivas en el que tanto empresa y proveedor como la comunidad se benefician.

Además de servir esta relación como herramienta de sensibilización al exterior.

Figura 10: **PRÁCTICAS DIRIGIDAS A PROVEEDORES**



Fuente: Elaboración propia

3.3.5.- Prácticas dirigidas a competidores

Es cierto que la diferenciación con el resto de las empresas que compiten en el mismo sector es sinónimo de ventaja competitiva, pero también la colaboración entre empresas puede tener un resultado igual de positivo.

La actual y creciente exigencia por parte de la sociedad y de las instituciones, hacen del cambio de mentalidad en los entornos económicos una realidad.

Pero esto no sólo ocurre, como hemos apuntado durante todo el trabajo, con las grandes empresas. También los pequeños empresarios han de cambiar la estrategia y la visión en la que sus negocios han sobrevivido.

Por ello, la creación o la incorporación a asociaciones de empresas que compartan los mismos problemas, dudas, motivaciones, etc... de un sector, es una oportunidad para hacer frente a dicho cambio. De esa forma, al igual que en el caso de la relación Empresa-Proveedor, se puede conformar una red que genere una fuerza positiva que supere dichas adversidades.

Se transformaría de esta forma de relaciones individuales de competencia, a la colaboración entre empresas para mejorar su falta de información y dimensión, mejora de la gestión RSC o el impacto social.

3.3.6.- Prácticas enfocadas a la AAPP

Para una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas es relevante tener una relación óptima con las Administraciones Públicas, especialmente con las Administraciones Locales, para poder participar en concursos y licitaciones de servicios u obras, o del abastecimiento de productos.

Como se ha comentado anteriormente en el apartado de las “Prácticas dirigidas a Proveedores”, donde la empresa actúa, entre otros aspectos, como herramienta de control de proveedores sostenibles, en este caso las AAPP actúan como tal, contratando los servicios de aquellas empresas que incorporen en su actividad medidas socialmente responsables.

De ahí que las Administraciones Públicas actúen hoy en día, y más aún a razón de la vigente Ley de Contratos del Sector Público, como impulsores de la responsabilidad social.

A través de su articulado, y concretamente en el art.145 “Requisitos y clases de criterios de adjudicación del contrato”, se plasma la intención de la Administración de gestionar sus fondos públicos de una mejor forma, estimulando y fomentando una sostenibilidad laboral, social y medioambiental que contribuya al bienestar de la sociedad.

a) Imagen de empresa RSC

Transmitir a las las instituciones públicas el compromiso social, laboral y medioambiental adoptado en el modelo de gestión de la organización.

b) Relación Empresa-Administración

Además de tener en regla todos las responsabilidades fiscales, actuando siempre de buena fe, ha de existir cierta sintonía entre los objetivos de la Administración y la empresa en cuanto a medidas RSC se refiere.

Integrar medidas que consigan la consecución de los objetivos planteados por la Administración, y el ajuste a sus necesidades, traerá

Pero aparte de la exigencias existentes, las cuales las empresas han de escuchar y reaccionar, éstas pueden contribuir con un extra de acciones sociales, de cierto modo filantrópico, en el cual se puedan resolver las necesidades sociales y medioambientales.

Estas acciones, en el contexto de la gestión de un modelo de responsabilidad social corporativa, generarán un impacto positivo en la estrategia de negocio de la organización. La imagen de la empresa se verá beneficiada desde diversos puntos de esta forma, lo que conlleva a un establecimiento y un desarrollo firme, además de una evolución y mejora de resultados potencialmente beneficiosos para la organización.

a) Colaboración con Agentes Sociales

La organización puede colaborar con diversas causas sociales mediante donaciones, patrocinios y/o participación con diferentes entes sociales (ONGs, asociaciones culturales, deportivas, medioambientales, etc.).

La elección de la o las causas elegidas se puede llevar a cabo a través de la involucración de los empleados de la empresa, los cuales pueden, a través de la empresa donde realizan sus funciones, generar un impacto positivo en la sociedad.

b) Voluntariado corporativo

La empresa puede animar y fomentar en sus trabajadores la participación en programas donde se pueda contribuir a la sensibilización de la sociedad en materias sociales y medioambientales, a través de las competencias de éstos a través del “Know-How”²⁶, y de ayuda a grupos de la comunidad local.

c) Vector de la economía y desarrollo local

Dar un impulso a través de la colaboración con otros entes económicos

²⁶ El know how consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de un tarea específica

de la comunidad local, como pueden ser los proveedores locales.

También la contribución en el fomento del empleo (prácticas, inserción, etc.) y el apoyo como mentor de emprendedores son otras de las medidas sociales que dinamizan el crecimiento en la comunidad.

d) Marketing Social²⁷

Realizar campañas donde además de vender los servicios o productos de la organización, esta venta contribuya al recaudo o la captación de fondos destinados a causas sociales y/o medioambientales, ya sea a nivel local o global.

Figura 12: PRÁCTICAS DIRIGIDAS A LA COMUNIDAD



Fuente: Elaboración propia

3.3.8.- Prácticas medioambientales

Todas las empresas tiene un mayor o menor impacto debido a sus actividades en el entorno medioambiental.

La necesidad de éstas del consumo de materias y recursos naturales sin un exhausto control ha conllevado al problema actual de desgaste del planeta.

²⁷ El marketing social es la combinación de las técnicas de marketing que probablemente ya conoces. Sin embargo, en lugar de promocionar algún producto o servicio, el marketing social quiere, principalmente, difundir alguna idea que intente superar problemas sociales.

Por ello, desde hace ya unos años tanto las instituciones -en menor medida- como la sociedad - en mayor medida- se les exige a las empresas una mayor sostenibilidad.

Por ello no sólo basta con el cumplimiento de la normativa vigente, que en muchos casos es insuficiente, sino que tiene que existir una proactividad por parte de las organizaciones para dar respuesta a las exigencias actuales de la sociedad.

a) Cumplimiento de la normativa

Es el mínimo con el que se debe comprometer toda organización.

Ha de existir cierto interés en mantenerse informado dentro de las actualizaciones en cuanto a requisitos se refiere, consultando a los órganos competentes si ello fuera necesario.

b) Gestión del consumo

Las organizaciones pueden contribuir al racionamiento de los recursos mediante planes de optimización de éstos, y al fomento de materiales reciclables.

El análisis y la determinación de objetivos de consumo sostenible contribuye a que se utilicen de forma eficiente recursos como el agua o los combustibles, que su consumo incontrolado generan aspectos negativos en el medio ambiente.

c) Disminución y reutilización de residuos/emisiones

Actúa a favor de la reducción o disminución del uso de materiales y recursos innecesarios mediante una gestión eficaz, y por la elección preferencial de materiales reutilizables .

d) Ecoeficiencia como ventaja competitiva

Enfocar el modelo de negocio de la organización a medio plazo por medio de la creación de bienes y servicios utilizando menos recursos, y

generando menos residuos y contaminación es una oportunidad de ventaja competitiva futura que se adapta a las exigencias actuales y potenciales de la sociedad.

Figura 13: **PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES**



Fuente: Elaboración Propia

3.4.- BENEFICIOS DE SER UNA ORGANIZACIÓN RSC

La puesta en marcha de las diferentes prácticas recomendadas anteriormente, en el grado o en la posibilidad que pueda cada organización, contribuirá no sólo al cumplimiento de las exigencias y necesidades actuales de la sociedad, sino que traerá también consigo a la empresa una serie de beneficios o ventajas.

A continuación nombraremos algunas de las ventajas y beneficios que aporta este modelo de gestión a la empresa.

Prácticas en RRHH

- Menor rotación de la plantilla, generando un mejor ambiente laboral.
- Mayor compromiso y fidelidad de los trabajadores, además de una mayor motivación.
- Mejor gestión de la plantilla, mayor competencia de los trabajadores y aprovechamiento de la diversidad.
- La consulta y participación activa de los trabajadores genera el alineación con la organización, aumentando la competitividad y sostenibilidad de ésta.
- Cumplimiento de los requisitos sociolaborales exigidos por las instituciones a la hora de poder acceder a la contratación pública, subvenciones, ayudas, etc...
- Mejora de la calidad de los producto y/o servicios de la organización.
- Creación de marca. Los grupos de interés aumentan la confianza con la organización.
- Retención y reclamo del talento.

Prácticas para la dirección Responsable

- Mejora la imagen y el impacto de la organización en la sociedad.
- Aumento de la rentabilidad económica tras la inversión social y medioambiental.
- Reclamo de inversores, y facilidad de crédito financiero
- Cumplimiento de los requisitos establecidos por las instituciones.
- Mayor control del riesgo en la actividad empresarial.
- Confianza y alineación de la plantilla en el modelo de negocio

Prácticas enfocadas a clientes y Consumidores

- Se cumple la exigencia de la sociedad actual en cuanto al consumo de productos y servicios que sean de calidad, respetando la salud y la seguridad.
- Mejora de la capacidad competitiva de la organización debido a la calidad y fiabilidad de los productos y servicios.
- Anticipación y adaptación a las demandas de mercado.
- Interés de las grandes empresas en cuanto al suministro de productos y servicios con carácter RSC.
- Lealtad y fidelidad por parte de los clientes.

Prácticas dirigidas a proveedores

- Mejora de la productividad, eficiencia y creación de valor añadido.
- Mejor y mayor producción.
- Mayor capacidad de innovación.
- Mejor cooperación, mayor entendimiento con proveedor.
- Creación de marca ante los grupos de interés: clientes y autoridades públicas.
- Beneficio de la comunidad al contribuir a un proceso de producción de garantías.

Prácticas dirigidas a competidores

- Prestigio y credibilidad en la labor de RSC.
- Garantías de cara a la sociedad de ser una organización sensibilizada y concienciada.
- Posibilidad de formación conjunta con otras organizaciones.
- Mejor acceso al asesoramiento.
- Mejor acceso a la información y a las ideas y propuestas de vanguardia.

Prácticas enfocadas a las AAPP

- Mejor acceso a los fondos públicos a través de concursos y licitaciones de contratación pública.
- Posibilidad de concesión de subvenciones, ayudas y reconocimientos públicos.
- Ventaja competitiva al estar en continua adaptación a la normativa.
- Mejora de la imagen y del impacto de la organización al contribuir al desarrollo local.
- Asimilación por parte de la sociedad como una empresa importante en la comunidad.

Prácticas dirigidas a la Comunidad

- Mejora de la imagen de la organización.
- Satisfacción y orgullo de la plantilla.
- Mejora de la motivación y compromiso de la plantilla.
- Aumento de las perspectivas de crecimiento de la organización.
- Creación de una comunidad económica y social estable y potente.
- Mejora de las relaciones con los clientes externos.
- Diferenciación competitiva.

Prácticas medioambientales

- Mejora de la reputación ante grupos de interés.
- Mayor aceptación de los consumidores exigentes.
- Mayor posibilidad de acceso a contrataciones públicas.
- Mejoras a medio plazo en cuanto a costes .
- Sensibilización de los trabajadores.
- Creación de marca y mejora de imagen.
- Ventaja en la comprensión de la nueva dimensión medioambiental.
- Reconocimiento por parte de clientes, sociedad e instituciones que aportará una ventaja competitiva.

3.5.- Implantación de un modelo RSC

Una vez enunciado el abanico de áreas existentes donde se pueden aplicar prácticas que contribuyan a crear o a proporcionar un modelo de gestión basado en la RSC, y la organización se haya decidido poner en marcha el cambio, el siguiente paso sería dar respuesta a la pregunta:

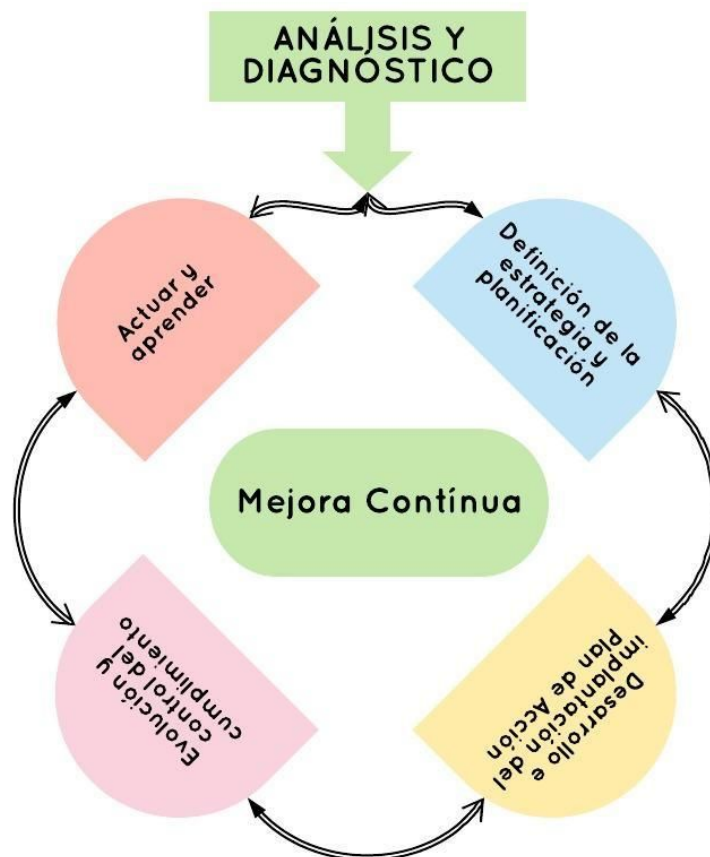
¿Cómo implemento el modelo en mi empresa?

Esta pregunta es genérica para cualquier tipo de organización, no importando ni el tipo ni el tamaño de ésta.

Por ello, se propone el proceso cíclico de “Mejora Continua” y sus cuatro etapas: Plan, Do, Check y Act (Figura 14).

Pero antes de adentrarse en la primera etapa, la organización, como entidad con poder de transformación, influencia y capacidad para tomar decisiones con alcance e impacto social, debe de realizar un **análisis y diagnóstico** interno y ver en qué grado pueden asumir la responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible local y global, a la satisfacción de los grupos de interés que se relacionan con la empresa, y a la creación de valor tanto en la propia organización como en la sociedad en general.

Figura 14: PLAN DE MEJORA CONTÍNUA



Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el análisis y diagnóstico, pasaremos a concretar las etapas del proceso:

1) Definición de la estrategia y planificación.

En esta etapa la organización deberá seleccionar y priorizar los puntos y las prácticas sobre los que desea trabajar, y los que pueda o deba mejorar, teniendo muy en cuenta que los grupos de interés cobran especial importancia a la hora de implementar un RSC.

La organización elaborará un Plan Estratégico de Acción sobre aquellas prácticas socialmente responsables que quiera y vaya a poner en marcha.

Además fijará un plazo y unos indicadores para que se pueda analizar el proceso y hacer un seguimiento de la evolución de las mismas.

Sería oportuno, y tendría una mayor aceptabilidad, seguimiento y consecución, si durante la toma de decisiones se tiene en cuenta a la plantilla de trabajadores, los cuales son piezas fundamentales a la hora de que el modelo de gestión sea eficaz.

Además se deben determinar los recursos disponibles para llevar a cabo las prácticas, y se debe proceder a una comunicación óptima de este.

2) Desarrollo e implantación del Plan de Acción .

En esta etapa, una vez establecido el Plan de Acción, se deben adaptar y/o modificar los procesos de la organización a las prácticas y objetivos fijados.

Además de establecer un protocolo interno de funcionamiento, también se debe proporcionar un sistema de información, participación y consulta recíproca de los grupos de interés, teniendo una importancia vital los RRHH y los clientes de la empresa.

En este punto sería relevante analizar las competencias de los trabajadores actuales, y ver si requieren de algún tipo de formación o actualización de tareas para obtener un mejor resultado y productividad. También es recomendable establecer un grupo de trabajo RSC, o por lo menos un encargado, que supervise la puesta en marcha del proceso, el cumplimiento de las prácticas elegidas y la reformulación de los objetivos, si se diera el caso, para una mejor consecución de las metas.

3) Evaluación y control del cumplimiento.

En esta fase es donde se analizan los resultados que se vayan obteniendo tras la puesta en marcha de las prácticas fijadas por la organización.

Para ello, se debe analizar los resultados obtenidos según los indicadores que hayamos elegido en consonancia a la práctica fijada.

Éstos nos aportarán la información y las razones necesarias que nos indiquen si los objetivos se están cumpliendo o en cuánto se están desviando respecto a la meta final.

En este último caso, se propondrán las propuestas e ideas oportunas, de corrección, prevención o mejora, para reconducir el proceso y que éste llegue a buen puerto.

4) Actuar y aprender

Analizados los resultados, la organización tiene la información necesaria como herramienta para el seguimiento y la toma de decisiones estratégicas a practicar para contribuir a una mejora de los aspectos que a la RSC se refiere.

Todas estas medidas de mejora volverán a empezar el ciclo, donde se evaluarán según la situación inicial, y se produzca la reformulación de objetivos, recursos, etc, es decir, volver al punto inicial de partida conllevando así un proceso de mejora continua en el cual la

organización siempre se encuentre adaptada y actualizada a la situación presente tanto internamente como en el entorno de mercado y sociedad.

4.- RESULTADO

Como resultado final, y con la idea de poder contribuir al progreso de una sociedad más sostenible, teniendo en cuenta el papel vital que cumple las organizaciones empresariales en este punto tras la documentación debida se ha desarrollado y diseñado una guía -en formato "*Broucher*"- para hacer llegar a la mayor cantidad de organizaciones posibles en el entorno local la información necesaria de las opciones en las que se puede trabajar en materia RSC, cómo implantar un modelo de gestión RSC, y los beneficios que éste trae consigo a la empresa y a la sociedad en general (Anexo I).

5.- CONCLUSIONES

A pesar de que el término de Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial o también llamado Responsabilidad Empresarial Social, es algo que lleva ya algunos años como tema de actualidad, son pocas las empresas que se deciden a aplicarlo.

Creo que esto se debe en principio a dos factores. Por un lado, y a pesar de que lo escuchamos a menudo por diversos medios, existe una cierta desinformación, o mejor dicho, una clara descripción de lo que en realidad se trata.

Se cree que es algún tipo de programa que llevan determinadas empresas, a modo de filantropía, de devolver algo a las sociedades de las cuales éstas han obtenido sus beneficios, consumido sus recursos o generado inconvenientes. Es decir, una visión altruista a modo de donación o respuesta de complacimento, que quizás fue el punto de partida de la RSC.

Y por el otro, la creencia de que sólo las grandes empresas y multinacionales son las únicas que pueden llevar a cabo este tipo de acciones, ya que poseen una mayor cantidad de recursos, y sin éstos, se cree, que no es posible llevar a cabo este proceso de cambio.

En realidad se está notando un cambio de tendencia, y las sociedades se están transformando en sociedades más exigentes y el concepto de “Corporate Citizenship” está en claro auge. Ya no se conforman con una respuesta a modo de “ayuda” o “devolución positiva” por parte de las empresas, sino que van más allá reclamando modelos de gestión social, laboral y medioambiental sostenibles.

Tanto es así que las instituciones han tomado más cartas en el asunto e intentan, mediante sus herramientas, fomentar este cambio. Aún así, la elección es voluntaria por parte de las empresas.

Por ello, no hay que perder de vista que el objetivo final es el que todas, o la gran mayoría de las organizaciones se decidan a participar y hacer suyo un modelo RSC como modelo de gestión empresarial, independientemente del tipo o tamaño de ésta.

Los modelos van y deben variar en tipo, complejidad o números de iniciativas a desarrollar. Pero no importa, la cuestión es que todos participen de este modelo, y que al plantearse y ver la cierta operativa que tienen no den vuelta atrás.

Para ello, y esta vez sí dependiendo de los recursos y tiempo que tenga cada empresa, los procesos de implantación y mejora continua deben ser en relación a la capacidad de cada organización.

No es lo mismo la aplicación de éste en una empresa de 50 trabajadores que en una de 10 o 5. Quizás en la primera exista una mayor posibilidad de una mejor documentación, análisis, seguimiento, etc. que en la de 5. Pero si esta última se plantea y se decide por contribuir a la sostenibilidad social, sea de una forma u otra, el objetivo se ha conseguido.

Hacer llegar y difundir el mensaje al máximo de organizaciones posibles es un reto que deben tomar las Administraciones, sobre todo las Locales. **“Think local, act global”**.

Sé que existe numerosa información y guías teóricas al respecto, pero si hablamos de la gran mayoría de las empresas nacionales, las micro y pequeñas y medianas empresas, e incluso los autónomos, 99,8% en la actualidad, ¿cuántas han accedido a esta información de forma voluntaria? ¿cuántas de forma accidental? ¿cuántas han decidido participar del cambio? ¿cuántas consiguen o desisten de los concursos y licitaciones públicas debido al cambio de criterios?

Todas estas preguntas son las que me han hecho ver la necesidad de proporcionar alguna herramienta, en la que en un par de puntos concisos se transmita que ser socialmente responsable no es una utopía, y que con dos gestos: planteamiento e implementación, todas pueden contribuir, en proporción a sus características, a un entorno mejor.

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- CEPYME (2018). Guía de Buen Gobierno para Pequeñas y Medianas Empresas. Economistas Consejo General.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.

- Comisión Europea (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.
- Consejo de Ministros (2019). Plan para el impulso de la contratación pública socialmente responsable en el marco de la Ley de Contratos del Sector Público. Consultado en: <http://www.lamoncloa.gob.es/consejodeminstros/Paginas/enlaces/120419-enlacecontratos.aspx>. Acceso 26/04/2019.
- De La Cuesta González, M. , Cueto Cedillo, C. (2017). *La administración pública de la responsabilidad social corporativa*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- De La Cuesta González, M., (2005), *La Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa*. Bilbao.
- Díez Martín, F., Blanco González, A., Cruz Suárez , A., Prado Román, C. (2014). Effect of Corporate Social Responsibility on Corporate Legitimacy. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVII 325-348.
- Directiva 2014/23/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014 , relativa a la adjudicación de contratos de concesión Texto pertinente a efectos del EEE.
- Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014 , sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE Texto pertinente a efectos del EEE.
- Directiva 2014/25/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014 , relativa a la contratación por entidades que operan en los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales y por la que se deroga la Directiva 2004/17/CE. Texto pertinente a

efectos del EEE.

- Drucker, P. F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26 (2).
- Garriga, E., Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), 51-71.
- Gond, J. P., Crane, A. (2008). Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm?. *Business & Society*, 49 (4), 677-703.
- Howard Rothmann, B. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*. University of Iowa Press. Iowa City.
- Informe de las Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas (2007). Boletín Oficial de las Cortes Generales. VIII Legislatura. 31 de julio de 2006 Núm. 423.
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.
- Ley 13/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

- Lozano, J. M. (2006). De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS). *Papeles de Economía Española*, 108 (0210-9107), 40–62.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2017). Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora. Consultado en: <https://is.aeca.es/wp-content/uploads/resources/Project/Estrategia%20Espa%C3%B1ola%20RSE.pdf>. Acceso 13/04/2019.
- Ministerios de Industria, Comercio y Turismo. Cifras PYME (2019). Consultado en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CifrasPYME-marzo2019.pdf>. Acceso:13/04/2019.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007), La Responsabilidad Social de la Empresas. Diálogo Social.
- Observatorio de RSC, (2014). Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa.
- OECD Entrepreneurship at a Glance, Highlights 2018 © (2018). Consultado en <http://www.oecd.org/industry/business-stats/>. Acceso: 13/04/2019
- Orden APU/3902/2005, de 15 de diciembre, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de la Mesa General de Negociación por el que se establecen medidas retributivas y para la mejora de las condiciones de trabajo y la profesionalización de los empleados públicos.

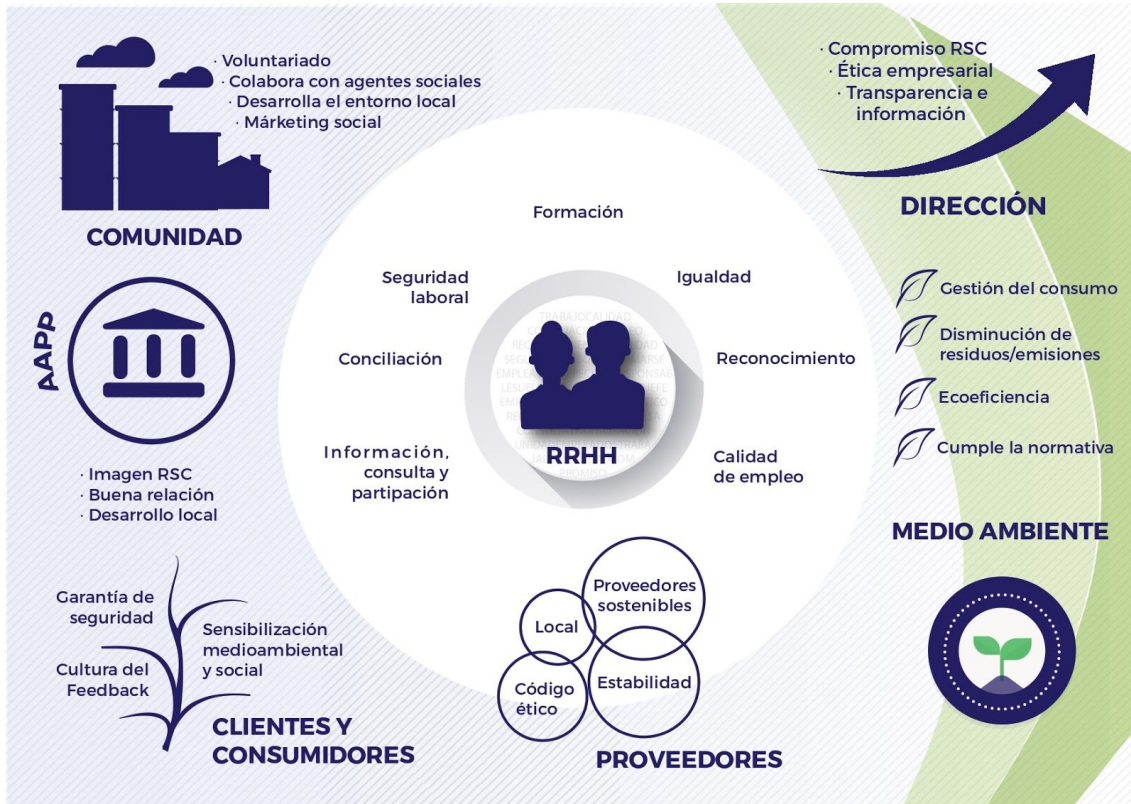
- Real Decreto 94/2018, de 2 de marzo, por el que se crea la Comisión Interministerial para la incorporación de criterios sociales en la contratación pública.
- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- Redacción Puro Marketing, Tendencias (2014). El nuevo perfil del consumidor: más conectado, informado, participativo y exigente. Consultado el 29 de marzo de 2019 en <https://www.puromarketing.com/88/22399/nuevo-perfil-consumidor-mas-conectado-informado-participativo-exigente.html>. Acceso: 13/04/2019.
- Smith, A. (1759). *La teoría de los sentimientos morales*. Alianza Editorial (2013).
- Smith, A. (1776). *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Tecnos (2009).
- Friedmann, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Thiel, M. (2015). *The Social Domain in CSR and Sustainability*. Gower Applied Research. London.
- Yera, T., Pin, J.R. (2010). La Demanda Social de la Responsabilidad Pública. Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno. *IESE Business School*. Universidad de Navarra.

- Wartick, S. L., Cochran, P, L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10, 758-769.

- William, F. (1978), From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought, University of Pittsburgh.

- Windsor, D. (2001), The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (3), 225-256.

7.- ANEXO I



50 PYME

ORGANIZACIÓN RESPONSABLE

BENEFICIOS

- ✓ Mejora de la productividad
- ✓ Ventaja competitiva
- ✓ Mejora de la calidad de productos y servicios
- ✓ Ambiente laboral óptimo
- ✓ Compromiso, fidelidad y lealtad del empleado
- ✓ Acceso a la contratación pública
- ✓ Reclamo del talento y financiación
- ✓ Branding de empresa
- ✓ Prestigio y credibilidad
- ✓ Motivación, satisfacción y orgullo
- ✓ Aumento de la aceptación social

36 MICRO

EVOLUCIONA TU EMPRESA Y SÉ SOCIALMENTE RESPONSABLE

CRISTO M. HDEZ JACINTO
TFT Investigación, Desarrollo e Implementación de RSC en PYMES