

“El papel de la RSE ante la crisis económica: su contribución a un nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible.”

3 mayo 2011

1. INTRODUCCIÓN

La actual crisis financiera, instalada en la economía real, ha impactado con fuerza en las empresas, habiendo cambiado completamente el escenario global, y el rol que las empresas y otros actores sociales habrán de jugar en dicho escenario.

Para superar la crisis, será necesario que las empresas, las instituciones públicas, y la sociedad en general, aúnen esfuerzos y trabajen en paralelo, orientándose a la búsqueda de alternativas para un patrón de crecimiento económico diferente, que evite nuevas crisis y con ello sus consecuencias negativas.

En este nuevo contexto cabe preguntarse, entre otras cuestiones, si la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) tiene futuro. Pero también, cabe plantear si, frente a postulados que sugieren que puede quedar postergada por los efectos de la crisis, puede suponer una eficaz herramienta para la mejora del modelo productivo, fortaleciendo y reforzando una nueva orientación hacia un desarrollo económico más sostenible, próspero y fuerte, que integre las preocupaciones sociales, contemple el valor de la diversidad, fomente la igualdad de oportunidades, el respeto, la tolerancia y la convivencia.

Partiendo de estas premisas, la creación de este Grupo de Trabajo (en adelante el Grupo¹) dedicado al papel de la RSE ante la crisis económica, la búsqueda de mejora de competitividad y el desarrollo de la nueva economía, tiene como objetivo, precisamente, analizar e identificar los posibles vínculos y, en su caso, las contribuciones que las estrategias de RSE aplicadas en empresas reales, han supuesto para la solidez económica de las organizaciones que las han puesto en práctica y, particularmente, cómo han influido en su posicionamiento competitivo, en momentos de crisis intensa.

Con ello, al igual que en el resto de los Grupos creados, se pretende aportar un documento de análisis, propuestas y conclusiones, en la confianza de que pueda aportar valor en la base de las tareas de la Comisión Permanente y Pleno del Consejo.

¹ Utilizaremos Grupo, con mayúscula, cuando nos refiramos al Grupo temático llamado “El papel de la RSE ante la crisis económica: su contribución a un nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible”. Utilizaremos grupo, con minúscula, para referirnos a cada uno de los cuatro grupos representados en el CERSE, y consecuentemente en este Grupo (empresa, administración pública, sociedad, y sindicatos)

ACERCA DE LA METODOLOGIA Y FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO

El Grupo de Trabajo se constituyó formalmente el **7 de julio de 2009**, y se ha reunido de forma regular desde esa fecha.

Su primera tarea fue analizar las directrices de la Comisión Permanente del CERSE, en cuanto a metodología y funcionamiento, consensuando la posibilidad de asistencia de suplentes y expertos y fijando un procedimiento de toma de decisiones basado en el consenso.

A continuación se trabajó en un documento base redactado a partir de las propuestas que facilitaron las diferentes organizaciones representadas en el Grupo de Trabajo, propuestas acerca de lo que el Grupo debería tratar y cómo.

Así, se determinó programar el trabajo fundamentalmente en base al análisis de experiencias concretas, prácticas, y reales en empresas, a ser posible de tamaño pequeño o mediano, y en el ámbito nacional.

A fin de seleccionarlas y estudiarlas de forma homogénea se fijaron los siguientes parámetros:

- 1) Elaborar un modelo de “ficha de caso práctico”, en el que se identificaran y acotaran los aspectos más representativos de la práctica empresarial, para poder estudiarla y compararla con otras aportaciones.
- 2) Agrupar los casos prácticos en tres bloques temáticos:
 - BLOQUE 1: Políticas, programas o prácticas internas de RSE vinculadas a la gestión de la empresa y a su relación con los trabajadores y trabajadoras: la gestión del talento, conciliación, medidas de igualdad y mejora de la productividad
 - BLOQUE 2: Políticas, programas o prácticas de gestión externa de la RSE, bien en relación con los productos o servicios que se ofrecen, bien en relación con los consumidores y consumidoras, siempre desde la perspectiva de la mejora de la competitividad y la RSE
 - BLOQUE 3: Políticas, programas o prácticas que se acometen en directa relación con, o promovidas por las Administraciones Públicas, tanto como impulsora y creadora de políticas de RSE, como en su rol de empleadora y protagonista de dichas políticas.

Sentadas estas bases se solicitó la identificación de casos prácticos a los miembros del Grupo. Ante el gran número de fichas recibidas, y la heterogeneidad de las mismas, se acordó que cada grupo efectuase una preselección, proponiendo 3 casos prácticos de entre las enviadas, y aquellas en las que hubiera mayor grado

de coincidencia entre grupos, serían las invitadas para exponer y mantener un encuentro con el Grupo.

Para dar un cauce de estudio más efectivo, se acordó elaborar unas líneas de análisis comunes a todas las experiencias, que se facilitaron previamente a los ponentes, con el fin de lograr que sus intervenciones estuvieran centradas en aquellos aspectos de mayor interés para el Grupo y más alineados con sus objetivos. Se previó también, tras cada exposición, un turno de preguntas.

Los casos prácticos seleccionados fueron los siguientes:

Bloque 1: a propuesta del Principado de Asturias: Grupo Lacera (empresa del sector limpieza), y Novatex S.L (PYME del sector textil); a propuesta de CEPES, CONSUM (Sociedad Cooperativa) ;

Bloque 2: a propuesta de la CEOE, Proyecto KBI de Fomento de Construcciones y Contratas; a propuesta del Principado de Asturias, XERTATU-(Proyecto de la Diputación Foral de Bizkaia); a propuesta de ASGECO, UNCCUE Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de España.

Bloque 3: a propuesta de FEMP, la Red RETOS y el Ayuntamiento de Aviles; y, a propuesta del Ministerio de Igualdad, la experiencia de la Casa de la Mujer del Ayuntamiento de Zaragoza, a quien acompañaron el Grupo Seguritas y la empresa de transportes Tuzsa.

Esta metodología permitió una aproximación a la realidad de algunas iniciativas de empresas y organizaciones en materia de RSE, permitiendo al Grupo conocer de primera mano las expectativas, dificultades, logro y resultados de cada caso práctico estudiado.

Este Grupo quiere poner en valor esta fórmula de trabajo, que con las exposiciones y los coloquios posteriores, supuso sin duda un esfuerzo en tiempo y en gestión de agendas, tanto para los responsables de las experiencias que fueron invitados a exponerlas, como para los miembros del Grupo, ya que precisó de sesiones largas e intensas y planificadas con suficiente antelación.

Terminadas las exposiciones de los casos prácticos y debatidos los mismos, se acordó constituir un equipo de Redacción con el objeto de preparar un primer documento en el que inicialmente se recogiera un resumen del trabajo realizado y de las experiencias expuestas. De esta forma, tras su análisis y debate por el Grupo de Trabajo, y una vez recogidas las oportunas aportaciones, finalmente se podría elaborar un documento definitivo consensuado, incluyendo conclusiones y propuestas con base no sólo teórica sino también y sobre todo práctica

3. ACERCA DEL ANÁLISIS Y DE LAS CONCLUSIONES OBTENIDAS.

Se formulan a continuación para su análisis algunas propuestas de conclusiones, obtenidas a partir de la exposición de los diferentes casos prácticos, agrupadas en torno a los tres bloques temáticos establecidos por el Grupo.

Para cada uno de los tres bloques analizaremos los **elementos básicos**, los **factores clave de éxito**, y los **obstáculos** detectados por los propios ponentes de los casos prácticos. Y a continuación, **las conclusiones** obtenidas por el Grupo tras el debate y análisis de los casos.

3.1.- RSE Y ACTUACIONES INTERNAS

- Experiencias de modificación interna de la empresa, en base a modelos de RSE basados en integración, adaptación e innovación.
- Resultados de la aplicación de una línea de dirección comprometida.
- Posibilidades de posicionamiento en mercados maduros (como el de la industria textil o los servicios de limpieza) mediante herramientas de RSE.
- Modelos de corresponsabilidad en la aplicación de medidas.
- Importancia de las certificaciones y de la valoración de buenas prácticas.
- Experiencias en la aplicación de medidas para la igualdad y la conciliación.

Los intervinientes destacaron los siguientes **elementos básicos**:

Resulta esencial que la Dirección de la empresa esté comprometida con la acción o actuación de RSE que se emprenda.

- Es importante que la RSE se integre en el Plan estratégico de la empresa, y en los valores y cultura vinculados a su actividad.
- Es fundamental mantener un canal de comunicación ágil y eficaz tanto con las y los trabajadores, como con clientes y proveedores.
- Un elemento positivo es la aplicación de una flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo, con esquemas que sean beneficiosos tanto para la empresa como para trabajadores. En este aspecto, se destacaron:
 - - Buenas experiencias de sistemas de permisos asistencia médica o a familiares dependientes, con opciones de flexibilidad y de recuperación posterior..
 - Flexibilidad en los tiempos de permiso de maternidad/paternidad.
 - Programas de excedencia de hasta 6 meses para cuidadores pendientes.
 - Flexibilidad en la planificación de vacaciones.
- Establecimiento de un manual de acogida.
- Acciones positivas para mujeres con problemas sociales específicos
- Implantación de un protocolo frente acoso laboral.

- Implantación de un Protocolo para atención específica a mujeres embarazadas.
- Introducción de un Código ético en relación con la actuación de la empresa.
- Integración de colectivos desfavorecidos y personas con discapacidad.
- Medidas de Conciliación vida laboral, personal y familiar. P.ej: horarios flexibles

Los intervinientes también identificaron los siguientes **factores clave de éxito** en estos casos prácticos:

- Un trabajo más personalizado, aprovechando las mejor las mejores potencialidades la plantilla.
- Mayor capacidad de respuesta al cliente.
- Mejora de la planificación y la producción.
- Mejora del clima laboral.
- Mayor compromiso de la plantilla con la empresa y mejor motivación. El personal se siente más valorado por la empresa.
- Mayor concienciación hacia el respeto al medioambiente.
- Mayor control del gasto.
- Apuesta del personal por la mejora continua.
- Cohesión del grupo ya que todos aportan soluciones.
- Mejora de problemas derivados de la dispersión geográfica o la diversidad de convenios colectivos aplicables.
- Mejora de la productividad y de la competitividad de la empresa.
- Desarrollo coordinado, con participación de grupos de interés.
- Mayor transparencia en la comunicación.
- Compromiso por parte de las personas responsables con las medidas a aplicar.
- Disminución del absentismo.
- Disminución de la rotación de plantilla. Retención del talento
- Mejora ambiental en experiencias de acercamiento del personal al centro de trabajo.

Finalmente, en la aplicación práctica de estos casos de RSE a nivel interno se han encontrado con los siguientes **obstáculos**:

- Falta de sensibilización en la aplicación de algunos criterios de igualdad.
- Falta de conocimientos previos y de formación específica para la puesta en prácticas.
- Algunas dificultades para que la clientela asumiera algunas ciertas innovaciones o modificaciones en el producto o servicio.
- Dificultad de implantación de los sistemas de flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo.
- Escepticismo por desconocimiento y reticencias en el resultado de las nuevas medidas de igualdad y conciliación
- Falta de sistemas de información adaptados para las nuevas prácticas.
- Falta de planificación estratégica.
- Escasez de recursos humanos.
- Dificultad para acometer inversiones.
- Falta de tiempo.
- Dificultad en la negociación con proveedores y entidades financieras.

- Reducido tamaño de algunas empresas para aplicar la flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo, la conciliación.
- Necesidad de adaptar la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- Incremento de los costes económicos, a corto plazo.
- Exceso de legislación ambiental, estricta, fraccionada y cambiante.
- Algunos tipos de actividad dificultan la contratación de personas de colectivos desfavorecidos.

CONCLUSIONES GENERALES DEL GRUPO:

Las mejoras en las condiciones laborales y la implicación de los trabajadores en los objetivos y cultura de RSE, pueden contribuir a aumentar la motivación, mejoran el clima laboral, facilitar la mayor implicación del personal con los objetivos de la empresa, disminuyen el absentismo, mejoran la relación con el cliente y otros grupos de interés, y aumentan la productividad y el orgullo de pertenencia a la empresa.

Las mejoras en ambientes y condiciones de trabajo repercuten en la mejora de la productividad de la empresa, y reducen la aparición de problemas y patologías de origen mixto, entre la situación personal y el entorno laboral

En relación con las medidas de igualdad, la aplicación de planes de este tipo favorece la optimización de los recursos humanos, la retención del talento y la mejora del clima laboral. Pero hay que destacar que, para evitar que la conciliación sea asumida exclusivamente por las mujeres y genere desequilibrios y efectos perversos, son necesarias medidas que faciliten y fomenten un mayor equilibrio entre hombres y mujeres en la atención a las responsabilidades y cuidados familiares y de personas dependientes.

También se destaca que la incorporación de mujeres en sectores que han venido teniendo escasa presencia femenina, mejora la imagen de la empresa e influye positivamente en el cambio de cultura y mejora de organización de la empresa. Del mismo modo, las experiencias de incorporación de mujeres en riesgo y víctimas de violencia de género facilitan la cualificación profesional de estos colectivos, mejoran el clima laboral y son bien percibidas por el entorno.

En el ámbito interno de la empresa, la mayor presencia equilibrada de hombres y mujeres en los niveles directivos contribuye a mejorar la competitividad y eficacia en el aprovechamiento de los recursos y el talento.

3.2.-RSE Y ACTUACIONES EXTERNAS

Los **casos prácticos** expuestos versaban en torno a:

- Estudios y desarrollos para la inclusión de criterios medioambientales en el producto.
- Estudio y en su caso inclusión de elementos y criterios medioambientales a la hora de seleccionar proveedores.
- Establecimiento de sistemas de comunicación fluida e intercambio de información relevante entre proveedores, clientes y trabajadores.
- Formación específica de la plantilla para el desarrollo de estos objetivos, en relación con los productos o servicios que se ofrecen.
- Encuestas de valoración a los grupos de interés sobre la actividad de la empresa.
- Estudios de diagnóstico de situación, con el fin de avanzar en el desarrollo de los modelos de negocio.
- Elaboración de memorias de sostenibilidad en las que se expliciten los objetivos, avances y programas.²
- Compromiso de la dirección en el enfoque de la actividad de la empresa hacia los criterios fijados.

Los **factores clave de éxito** , en base a las experiencias expuestas, fueron:

- Oferta de un producto más adaptado a las necesidades del cliente
- Mejora de la gestión medioambiental (huella de carbono, reducción de residuos, reducción de la contaminación lumínica y de ruido.
- Mejora del servicio prestado.
- Uso eficiente de la energía
- Facilidad de manejo del producto por parte de la plantilla.
- Mejora de la intercomunicación empresa-personal. destinatario final del producto o servicio
- Mayor participación/implicación de los trabajadores y trabajadoras en las decisiones de la empresa.
- Más motivación y mayor compromiso del personal con la empresa.
- Alianzas con proveedores y clientes gracias a la mayor y mejor relación.
- Más sensibilización por el respeto del medio ambiente.
- Mejora de clima laboral, mencionándose el menor absentismo; menor siniestralidad laboral; mayor productividad.
- Mejora de la competitividad final de la empresa, aunque la inversión para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios sea inicialmente costosa.
- Potenciación del consumo responsable, dentro y fuera de la empresa.
- Mejoras en la eficiencia de la gestión.
- Mayor compromiso del socio en la gestión de cooperativa.
- Mejor relación con los grupos de interés.

² Ámbito del Grupo de Transparencia. Este Grupo ha evitado siempre profundizar sobre los ámbitos de la RSE que han sido o están siendo acometidos por otros Grupos del Trabajo del CERSE.

También se detectaron los siguientes **obstáculos**:

- La necesidad de adaptación de instalaciones.
- La inversión inicial que requiere la adaptación del producto o servicio
- Necesidad de dedicar tiempo al desarrollo del producto o servicio.
- La falta de cultura de RSE. Escepticismo de la plantilla.
- Desconocimiento del uso de las nuevas herramientas.
- Falta comunicación y participación con la Administración
- Falta de cultura de sostenibilidad en la enseñanza.³
- Reformulación de las políticas de relación con proveedores.

CONCLUSIONES GENERALES DEL GRUPO:

El desarrollo de los productos y/o servicios que ofrece la empresa bajo objetivos y criterios de RSE, si bien inicialmente exigen un mayor esfuerzo de inversión, formación, tiempo de puesta en marcha y difusión hacia los clientes y la sociedad, redundan finalmente en una oferta diferenciada, más valorada por los grupos de interés, y que mejora la competitividad empresarial.

La mejora de la comunicación entre empresa y grupos de interés, y muy especialmente de de la empresa con el conjunto de sus trabajadores, que es imprescindible en este proceso, permite aumentar la competitividad y los resultados económicos, sobre todo si se alinea con las estrategias sectoriales y necesidades territoriales.

La opinión y la percepción que de la empresa tienen la sociedad y los grupos de interés en general, mejoran con la implantación de medidas de RSE .as motivaciones éticas del equipo directivo son las que mejor pueden impulsar estas nuevas medidas.

³ Ámbito del Grupo de Educación,

3.3.- RSE Y COLABORACIÓN PÚBLICO -PRIVADA

Los **casos prácticos** expuestos versaban en torno a:

- Programas de formación y sensibilización social. Apoyo a emprendedores.
- Establecimiento de organismos de intermediación con instituciones superiores, para ayuda a Pymes y aportación de propuestas.
- Evaluación, diagnóstico y colaboración en la implantación de programas.
- Experiencias acerca de cómo establecer un modelo conceptual, y elaboración de estrategias.
- Promoción de la formación de grupos según intereses comunes, para compartir experiencias, identificar buenas prácticas y valorar actuaciones.
- Elaboración de programas de acompañamiento laboral.
- Experiencias en acciones de promoción de la inserción de colectivos con dificultades mediante la sensibilización a las empresas.
- Inclusión de criterios sociales en contratos públicos.
- Iniciativas de recuperación de espacios para la ciudadanía, dentro de experiencias territoriales. Desarrollo de territorios.
- Elaboración de programas territoriales de formación y empleo.
- Experiencias de intermediación laboral.
- Programa de incorporación de mujeres en profesiones tradicionalmente masculinas y de hombres en profesiones tradicionalmente femeninas.
- Acceso a microcréditos.

Los **factores clave de éxito** , en base a las experiencias expuestas, fueron:

- Generación de redes públicas que permiten trabajar, mediante una herramienta informática común, desde distintas geografías, con intercambio de información positivo.
- Corresponsabilidad de los distintos agentes sociales en objetivos generales, establecidos entre administraciones públicas, empresas y otros colectivos interesados.
- Toma conjunta de decisiones en programas y objetivos público-privados.
- Aprendizaje permanente.
- Introducción de criterios y experiencias de sostenibilidad y transparencia.
- Identificación de talento.
- Implicación de las empresas y apoyo de proyectos, mediante programas de microcréditos.
- Calidad en el empleo.
- Realización de un seguimiento de las medidas adoptadas.
- Diálogo, concertación y participación social, con aumento de la sensibilización.
- Buenas experiencias en actuaciones para acogida de inmigrantes; participación ciudadana; impulso de la formación y el empleo.
- Cambio en la cultural social y de las empresas; apertura hacia la diversidad e igualdad de género

También se detectaron los siguientes **obstáculos**:

- Falta de financiación para acometer este tipo de iniciativas.
- Necesidad de un marco legal claro y seguro, respetando los procedimientos y con suficiente difusión y conocimiento interno y externo
- Compatibilidad de los criterios de los concursos públicos con la regulación existente, a fin de evitar distorsiones sobre sectores sensibles, como el sector de la construcción. Riesgo de distorsión en la competencia y en la igualdad de acceso.
- Estructuras masculinizadas (aseos, vestuarios, lenguaje...).
- Falta de formación, habilidades y motivación en las mujeres. Ausencia de mujeres-modelo a imitar.
- Falta de cultura y sensibilización social y de las plantillas para participar en algunos programas.
- Falta de homogeneidad en los criterios seguidos por las distintas administraciones públicas (central, autonómicas....) en sus actuaciones.
- Falta de aplicación de los criterios de RSE en los procedimientos internos de las administraciones hacia su propia organización.

CONCLUSIONES GENERALES DEL GRUPO:

La RSE debe llegar no sólo a las empresas sino a todas las entidades asentadas en un territorio o comunidad, ya sean públicas o privadas.

La educación en todos los ámbitos (hogar, calle, centros educativos, empresas, organismos...) es fundamental para asumir los nuevos retos planteados por la RSE.

La gobernanza de carácter participativo permite conjugar el equilibrio entre aspectos sociales, económicos, ambientales y culturales del modo de vida de un colectivo.

El acceso al empleo debería acompañarse de itinerarios personalizados que permitan la integración en el mundo laboral de personas con dificultades.

La inclusión de criterios de RSE por parte de las Administraciones Públicas se debe contemplar en la aplicación en sus propias estructuras. La exigencia en contratación para obras, suministros o servicios de cláusulas específicas, debe encuadrarse necesariamente en el respeto de las normas que regulan la contratación administrativa, y basarse en régimen de total transparencia, para evitar generar situaciones de discriminación, distorsión en mercado, o indefensión.

Este tipo de colaboraciones público-privadas, han contribuido a identificar y desarrollar sinergias, evitando la duplicidad de actuaciones, obteniendo mayor rentabilidad de los medios disponibles y eficacia en los resultados También ha permitido favorecer la implantación de la RSE en la gestión de las empresas, especialmente en la pymes.

4. 4) PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES:

Las distintas experiencias analizadas por este Grupo han dejado entrever diversas maneras de vincular la RSE a la mejora de la cohesión social y al refuerzo de la posición competitiva de la empresa en el contexto de la crisis económica.

Resulta difícil identificar una pauta común o un hilo conductor que sirva para aglutinar a todas ellas, dada la diversidad de la información analizada. No obstante, en su conjunto, permiten determinar líneas de acción que pueden ser válidas para su incorporación a cualquier iniciativa empresarial, con independencia de su sector y/o su tamaño.

Se trata de algunos aspectos prioritarios vinculados a pautas de actuación de futuro que se elevan a la Comisión Permanente para su consideración, al objeto de incluirlos en futuras recomendaciones. Incluso podrían servir para abrir cauces de trabajo futuros sobre ellas, ya que contribuyen a diseñar estrategias sólidas y desarrollo eficiente del negocio, dentro un enfoque transversal de la responsabilidad social.

Tras escuchar las prácticas presentadas, debatirlas, analizarlas, observamos que “la incorporación de la RSE a la gestión de las empresas ha supuesto un valor cada vez más tangible, y/o una herramienta que contribuye a la superación de la crisis, motivo por el que se propone su fomento y apoyo desde todos los estamentos de la sociedad.

Las propuestas y recomendaciones de este Grupo quedan agrupadas en torno a los ámbitos o líneas de acción siguientes:

| |
|---|
| RSE Y MOTORES DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO. |
|---|

i) -INNOVACIÓN.

La RSE es en sí mismo innovadora, como cultura interna y como modo de gestionar la empresa. Varias experiencias han mostrado la capacidad que puede generar la responsabilidad social para identificar, atender y responder a nuevas demandas y necesidades, para detectar nichos de mercado y generar nuevos productos y servicios, en áreas hasta entonces poco explotadas. Por ello parece conveniente que se profundice en el conocimiento de estas prácticas y que se indaguen iniciativas o vías que sirvan realmente para anticipar tendencias que ubiquen a las empresas españolas en una situación de ventaja competitiva en este sentido, que las sitúen como pioneras. La labor de los poderes públicos, conjuntamente con las redes de empresas y distintos grupos de interés, puede resultar extremadamente útil y enriquecer el proceso.

ii) CONTROL DE COSTES.

La superación del momento de dificultad económica en que nos encontramos obliga a todas las empresas a acometer una revisión y control exhaustivo de sus costes. La RSE brinda elementos interesantes para acometer este análisis desde el punto de vista de sostenibilidad integral del negocio.

Se trata de añadir una óptica más completa en sus factores y más atenta a los efectos. Especial relevancia tiene en el ámbito de la gestión energética, y de productos y servicios en el seno de las organizaciones.

Una de las experiencias analizadas presentaba un producto que incidía en la mejora del impacto medioambiental, si bien lo hacía desde una perspectiva externa, esto es, la aportación de un producto de menor impacto ecológico que redundaba en una mejora competitiva para la empresa.

Un elemento fundamental será el propio análisis de posibilidades de ahorro en los consumos energéticos e hídricos y en el control de emisiones y residuos. Estas prácticas suelen redundar en beneficio para la empresa, para la sociedad, y para el medioambiente.

iii) POSICIONAMIENTO FRENTEAL MERCADO

No cabe duda que la aplicación de fórmulas de desarrollo de los proyectos empresariales atendiendo a los conceptos de RSE, contribuye al posicionamiento de la marca y de sus productos en términos de mejor valoración y aceptación global por parte de los grupos de interés.

Si bien es claro que, a día de hoy, una decisión de compra no depende directamente de ello, también lo es que, cada vez más, forma parte de la valoración global que la sociedad realiza de un operador y sus productos, lo que puede potenciar el efecto positivo de la introducción o consolidación de productos y servicios, innovadores en términos de RSE.

RSE Y CULTURA INTERNA.

i) GESTION INTEGRAL Y TRANSVERSALIDAD.

La RSE integrada en la gestión del negocio. Más de una experiencia ha mostrado las limitaciones vinculadas a la gestión de la RSE y la valoración de los llamados activos intangibles, si no se ha interiorizado suficientemente su enfoque dentro del desarrollo propio de la estrategia del negocio.

Quizás no haya habido tiempo para conocer con la suficiente profundidad experiencias de empresas y organizaciones que hayan avanzado en aspectos relativos a la gestión de la RSE en relación directa con su objeto de negocio, unido a la gestión de la reputación corporativa o empresarial y atención a los riesgos específicos. Es sin duda de interés que en las actividades futuras de promoción o

estímulo de la RSE se incida en este aspecto, ya que hace posible detectar, asumir y profundizar los principios, a través del propio funcionamiento de la empresa, sea esta grande, mediana o pequeña, reforzando su sostenibilidad y la del tejido productivo de su entorno en general.

ii) DIVERSIDAD.

Distintos casos analizados por el Grupo han servido para señalar las implicaciones positivas que pueden resultar de una gestión eficiente de la diversidad en las empresas y la importancia estratégica que puede suponer la contratación o promoción de personas con menores posibilidades de integración en el mercado de trabajo. Este enfoque, esto es, la correcta identificación de los elementos competitivos en la integración de las personas con distintas capacidades y posibilidades, o en especial riesgo de exclusión, merece también ser objeto de especial atención y prioridad. Por ello parece conveniente promocionar y apoyar las iniciativas futuras que estimulen esa integración y la promociónen desde esta perspectiva.

Del mismo modo, también la diversidad puede y debe estudiarse desde la óptica del desarrollo de nuevos productos y nuevas líneas de negocio, atendiendo a las necesidades que generan y anticipando oportunidades de mercado para el desarrollo empresarial.

iii) PARTICIPACIÓN y RSE.

Las experiencias analizadas han dado gran valor a la participación de los grupos de interés en la creación, implantación, desarrollo y seguimiento de las iniciativas de negocio vinculadas con la RSE. Cada supuesto puede tener sus propios ritmos y diversas formas y momentos de contar con estos intercambios, pero sin duda enriquecen las iniciativas, las refuerzan y añaden estabilidad y valor a las mismas.

RSE Y CO-CREACIÓN DE PROYECTOS Y NEGOCIOS.

i) COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA.

Algunos de los casos prácticos analizados, han presentado experiencias sumamente interesantes basadas en la creación de partenariados entre empresas y Administraciones Públicas. Quizás un elemento que no ha sido suficientemente explorado es el relativo a la vinculación de la acción social con la estrategia de la empresa y su impacto en el medio y largo plazo. La labor de las Administraciones Públicas en la creación de partenariados que, constituyendo actividades de acción social o filantropía, redunden además en beneficio de la posición competitiva de la

empresa en el medio y largo plazo, es también otro elemento que podría resultar de interés (“filantropía estratégica”).

Como acciones concretas en esta línea pueden recomendarse medidas de:

- Información.
- Formación.
- Asesoramiento/acompañamiento.
- Definición de criterios de selección (de una y otra parte).
- Sistematización de las actuaciones a través de documentos oficiales.
- Divulgación de las actuaciones para mayor reconocimiento social.
- Sensibilización a grupos de interés, a directivos y a la sociedad en general.

RSE Y LA PERSPECTIVA DE IGUALDAD

i) ENFOQUE DE CORRESPONSABILIDAD

Partiendo de la coincidencia en el objetivo a conseguir, es preciso avanzar en fórmulas que eviten que las medidas y buenas prácticas de conciliación no tengan efectos perversos y negativos para las mujeres ni generen en su aplicación una mayor desigualdad, que en el plano teórico tratan de combatir. Para ello deben plantearse las actuaciones con las siguientes consideraciones:

Se recomienda realizar un análisis, seguimiento y evaluación del diferente impacto en hombres y mujeres que las medidas de conciliación pudieran tener y de las posibles repercusiones y, en su caso, perjuicios salariales, de formación y promoción profesional que pudieran existir.

Es necesario plantear la racionalización y flexibilización los horarios que permitan al personal compatibilizar la vida laboral con la personal. Se consideran socialmente responsables en materia de conciliación y corresponsabilidad aquellas políticas que tienden a :evaluar (con datos desagregados) , controlar y en su caso corregir, medidas con un impacto diferente por razón de sexo, y fomentan medidas de impacto neutro y equivalente para ambos sexos.

El enfoque de la racionalización y/o flexibilidad del tiempo de trabajo debe siempre mejorar la productividad de las personas y reforzar la posición competitiva de la empresa, sin renuncias ni desmesurados e insostenibles sacrificios y desequilibrios .

ii) DIVERSIFICACIÓN PROFESIONAL

Continúan siendo precisas actuaciones en sectores o actividades en los que alguno de los dos sexos están sobre o subrepresentados. Se recomienda el análisis y establecimiento de programas y actuaciones dirigidas a la incorporación de mujeres en los sectores y actividades en que se encuentran subrepresentadas, tanto acciones positivas (dentro de los límites permitidos por la normativa y la jurisprudencia vigentes), como campañas y acciones de comunicación y difusión dirigidas a poner en valor y reconocer las aportaciones de las mujeres en estos sectores y oficios.

iii) INCLUSIÓN SOCIAL DE MUJERES PERTENECIENTES A COLECTIVOS DE RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL Y DE MUJERES VÍCTIMAS DE SITUACIONES DE VIOLENCIA DE GÉNERO.

Son actuaciones socialmente responsables las que permitan desarrollar programas de integración social y laboral de determinados grupos o colectivos con especiales dificultades de inserción como: personas con discapacidad mujeres mayores de 45 años, inmigrantes con baja cualificación, mujeres de etnia gitana, personas con antecedentes de reclusión penitenciaria etc., atendiendo a las experiencias que puedan valorarse de las personas y empresas que ya han participado e intentado abrir nuevos cauces para los programas y campañas.

iv) PROMOCIÓN PROFESIONAL

Dentro de los procesos estratégicos de promoción profesional, deben establecerse medidas específicas para la promoción profesional de mujeres a los órganos de dirección y consejos de administración, con la proactividad de la empresa y el personal trabajador, en la línea de actuación de fomentar la igualdad de oportunidades.

v) INVESTIGACIÓN, INVERSIÓN Y GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES CON UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO.

Se recomienda también adaptar las estructuras y procedimientos de la empresa, acometiendo tratamientos diferenciados y específicos de cuestiones de salud y prevención por cuestión de sexo, dirigidos a la mujer.

Asimismo se entiende que es posible la implantación y continuación de acciones que han demostrado su efectividad preventiva: Protocolos para la prevención y control de acoso; Protocolos de actuación para la protección de la maternidad, embarazo y lactancia, etc

Voto particular de los sindicatos CC.OO y UGT a este Documento, aprobado en la reunión del Pleno del CERSE, celebrada el 3 de Mayo de 2011

"CCOO y UGT NO PODEMOS APOYAR el Documento del Grupo "Crisis, competitividad y modelo productivo por las siguientes razones:

- 1.- Nos parece un documento de alcance muy corto y limitado.
- 2.- No compartimos las formas de su elaboración y sus conclusiones.
- 3.- Los contenidos se desvían de los objetivos iniciales que el grupo se trazó.

CCOO y UGT no hemos planteado enmiendas parciales porque ello significaría redactar un documento alternativo. Las posiciones de los sindicatos confederales más representativos son sobradamente conocidas, tanto en el análisis de la naturaleza de la crisis como en las medidas necesarias para salir de ella y nos remitimos a los documentos elaborados por ambos sindicatos".

Finalmente estamos convencidos que, en aquellas empresas donde los criterios y compromisos sobre RSE sean asumibles y verificables, con la participación activa de los representantes de los trabajadores y sus organizaciones, tendrán mayores oportunidades para afrontar la situación de crisis y mejores soluciones."