



**MASTER EN SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

**TRABAJO FINAL DE MÁSTER 2014-2015**

**LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN COMO PUENTE HACIA LA RSE.**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA UNA PYME**

**Autora:** Irene Menéndez Aguado

**Tutora:** Ana Belén Escrig Tena

**Perfil:** Profesional

## **RESUMEN**

En un mundo globalizado como el actual, los productos y servicios tienden a ser cada vez más similares, lo que hace difícil diferenciarse de los competidores. Por este motivo los atributos intangibles pasan a ser cada vez más importantes a la hora de conseguir el éxito empresarial.

A partir de la década de los 90 las empresas optaron por implantar sistemas de gestión de calidad, medio ambiente o seguridad y salud como medio de conseguir esta ventaja competitiva. En la actualidad, el aumento de las exigencias de clientes y consumidores en cuanto al proceso productivo, unido a los efectos provocados por la crisis, o a los abusos laborales cometidos por algunas compañías en países en desarrollo, está provocando el acercamiento de estos sistemas de gestión hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La implantación de nuevos sistemas de gestión, puede suponer una carga para las empresas si tienen que asignar recursos para cumplir con los nuevos requisitos. Esta circunstancia puede ser especialmente importante para las PYMEs, quienes por sus características pueden verse más limitadas a la hora de implementar nuevas actividades.

En este trabajo se muestra la posibilidad de integrar la responsabilidad social en una empresa a partir de un sistema integrado de gestión ya existente, con el fin de facilitar la gestión y optimizar recursos.

El resultado del análisis se mostrará en la elaboración de un Plan de Acción de RSE para la integración de la responsabilidad social en una PYME, basado en la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000.

**PALABRAS CLAVE:** Integración de sistemas, plan de acción RSE, responsabilidad social PYME, ISO 26000.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. METODOLOGÍA
3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
4. LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN COMO MARCO PARA LA RSE
  - 4.1. Los Sistemas Integrados de Gestión
  - 4.2. Integración de la RSE en los Sistemas Integrados de Gestión
5. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA RSE EN UNA PYME
  - 5.1. Determinación de las Acciones de RSE
  - 5.2. Diseño del Plan de Acción de RSE
  - 5.3. Seguimiento del Plan de Acción de RSE y mejora continua
6. CONCLUSIONES
7. BIBLIOGRAFÍA
8. ANEXO
  - Política Integrada de Calidad, Medio Ambiente, Prevención y RSE

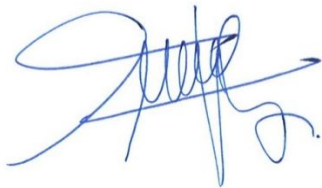
## COMPORTAMIENTO ÉTICO

La abajo firmante, Doña Irene Menéndez Aguado, con respecto a la realización del Trabajo Fin de Máster, del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la legitimidad e ilegalidad del plagio, consistiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Fin de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Fin de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo fin de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Oleiros, a 15 de Junio de 2015



Firmado: Irene Menéndez Aguado

## 1 INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años, y acentuado por los periodos de crisis, la empresa ya no es percibida solamente desde una perspectiva financiera. La sensibilización sobre los impactos ambientales originados en los procesos de producción, la globalización de los mercados, la mayor exigencia de los consumidores respecto al modo de producción, o la necesidad de incorporar prácticas de buen gobierno, son algunos de los factores que inducen a las empresas a buscar métodos de gestión que incorporen otros aspectos que vayan más allá de los económicos en el desarrollo de sus actividades (Herrera Madueño et al., 2015).

El auge de la responsabilidad social en las empresas se refleja en un creciente interés que desde el campo académico está surgiendo en torno a la Responsabilidad Social Empresarial, manifestándose en la aparición de una creciente cantidad de estudios que tratan de identificar y medir los impactos que provocan las empresas en el plano social y medioambiental, dando lugar a una amplia literatura al respecto (Herrera Madueño et al, 2014).

La situación está bien estudiada y documentada en el campo de las grandes empresas, en las que la RSE se encuentra ampliamente desarrollada través de la elaboración de planes o la publicación de informes de sostenibilidad. Estas empresas están sometidas a presiones externas que las empujan a integrar medidas de RSE en su gestión interna, como pueden ser la gran visibilidad que tienen y que les exige cuidar su imagen, o la existencia de obligaciones legales sobre la necesidad de reportar información de carácter no financiero, entre otras.

Las PYMEs no están sometidas a ese control, ni están en el foco de atención, por lo que no sienten estas presiones externas para implementar medidas de carácter social. Sin embargo, este tipo de empresas a menudo llevan a cabo de manera espontánea y con carácter informal, acciones que se pueden calificar como responsabilidad social, y que algún autor ha llamado “responsabilidad social silenciosa” (Jenkins, 2004).

Los estudios sobre los distintos aspectos relacionados con la RSE en el ámbito de las PYMEs son escasos, a pesar de que el peso que representa este tipo de empresas en el tejido empresarial español y europeo es muy importante.

Las PYMEs presentan unas características intrínsecas particulares que hacen que el acercamiento a la RSE se lleve a cabo de manera distinta a la que tiene lugar en las grandes empresas, lo que requiere un estudio diferenciado de los factores que favorecen el desarrollo de estas iniciativas, así como el estudio de las dificultades con las que se encuentran. Por otra parte, debido a que no pueden aprovecharse de las

oportunidades competitivas que ofrece el desarrollo de las economías de escala, necesitan implementar estrategias que favorezcan el aumento de su competitividad, y la RSE está siendo planteada como una de ellas. Su problema a menudo viene de la limitación de recursos disponibles a la hora de afrontar nuevas actuaciones. Sin embargo, en estas empresas la existencia de otros sistemas de gestión, como los de calidad, medio ambiente o prevención de riesgos laborales, está bien desarrollada, pudiéndose utilizar las estructuras definidas para ellos, en la integración de iniciativas de responsabilidad social.

Las posibilidades de integración entre las distintas normas de gestión empresarial (principalmente en el ámbito de la gestión de calidad) y la RSE han sido estudiadas por varios autores (Kok et al., 2001; Zwetsloot, 2003; Castka 2007; Castka, 2008; Tarí y García, 2011; Spaho, 2014), y han dado lugar a estudios en los que se evidencia que la mayoría de los aspectos relacionados con la RSE ya están contemplados en estos sistemas integrados de gestión, y que sólo hace falta incluir aquellos que no lo están para llevar a cabo una integración completa de la responsabilidad social.

Este trabajo tiene como objetivo definir un plan de acción para la integración de la RSE en una PYME, aprovechando la existencia de un Sistema Integrado de Gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales en la empresa. Previamente a ello puede ser interesante identificar las particularidades que presentan las PYMEs cuando desarrollan iniciativas de responsabilidad social, lo que nos puede ayudar cuando tengamos que elegir las actuaciones a llevar a cabo. La finalidad última que se persigue con este trabajo es establecer un método que permita conseguir que las PYMEs integren la RSE dentro de sus estrategias de gestión y puedan disfrutar de sus beneficios, aprovechando la mayor cantidad de recursos de los que ya disponen.

Las aportaciones de la autora consisten en la recopilación y análisis de la distinta bibliografía existente sobre RSE en el ámbito de las PYMEs, y en la recopilación y análisis de la bibliografía existente sobre la integración de la RSE en otros sistemas de gestión empresarial, concretamente la integración de la RSE con los sistemas de gestión de la calidad, medioambiental y de seguridad y salud en el trabajo. Los resultados obtenidos en este análisis documental, unidos a los conocimientos adquiridos tras la realización del Máster, serán utilizados para la elaboración de un Plan de Acción de RSE para una PYME.

La estructura del trabajo se divide en tres bloques principales:

En el primero se realizará una revisión de la literatura sobre la responsabilidad social en las PYMEs que nos permitirá identificar cuáles son las motivaciones que

promueven la adopción de este tipo de medidas, cuáles son las dificultades a las que se enfrentan en el momento de llevarlas a cabo y qué características presentan las acciones implantadas.

En el segundo bloque se explicará brevemente en qué consiste un sistema integrado de gestión en base a las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, para dar paso a una revisión bibliográfica sobre la integración de la RSE en los sistemas integrados de gestión. Esta revisión bibliográfica proporcionará la pauta inicial que nos guiará en la integración de la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 dentro de un sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente y prevención. Esta última parte del bloque nos permitirá identificar los aspectos de RSE que será necesario introducir para conseguir el objetivo propuesto.

En el tercer bloque se llevará a cabo la elaboración del Plan de Acción de RSE para una PYME concreta, en base a los resultados obtenidos en los apartados anteriores.

## **2 METODOLOGÍA**

La metodología utilizada principalmente en los dos primeros bloques del trabajo es la revisión bibliográfica de la literatura existente sobre responsabilidad social en las PYMEs, y sobre la integración de la RSE en otros sistemas integrados de gestión, concretamente en los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Se realizará una revisión de los requisitos de las normas de un sistema integrado de gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo en base a las normas *ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad*, *ISO 14001. Sistemas de Gestión Medioambiental* y *OHSAS 18001. Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*.

La integración de la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 en el sistema integrado de gestión se llevará a cabo por el método comparativo, que consiste en comparar hechos similares, fenómenos y relaciones con el fin de establecer sus similitudes en cuanto a comportamientos e intensidad, así como las diferencias entre ellos (Spaho, 2004). En este caso se llevará a cabo la comparación entre las materias fundamentales de responsabilidad social definidas en la Guía, y los requisitos establecidos en las normas de gestión indicadas anteriormente. Una vez concluido este proceso conoceremos qué aspectos de responsabilidad social no están siendo contemplados en el SIG, y determinaremos las acciones que será necesario implementar para conseguir nuestro objetivo. La definición de las acciones necesarias

se realizará mediante observación directa del funcionamiento de la empresa, y basándonos en el conocimiento que tenemos de sus actividades y de sus características. Además, conocemos la estructura documental del sistema del SIG implantado y el contenido de sus programas; todo ello nos ayudará a escoger las acciones más adecuadas. A continuación se realizará una priorización de las acciones en base a unos criterios concretos, lo que dará lugar al Plan de Acción de RSE. Este Plan de Acción se diseñará para una empresa cuyas características se presentan a continuación:

Empresa del sector de Jardinería con 65 empleados que trabaja en un ámbito local. La propiedad la ostenta una persona que a su vez es el Director. Las instalaciones de la empresa están ubicadas en un entorno natural protegido.

Sus clientes principales son los Ayuntamientos de las localidades limítrofes, aunque también tiene clientes particulares. Posee certificación de sus sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo, de acuerdo a las normas ISO 9001, ISO 14001 y al estándar OHSAS 18001.

Sus actividades principales son:

- El mantenimiento de zonas verdes (siega de céspedes, abonado, poda de árboles y arbustos o plantación de flor, entre otras).
- La elaboración de ofertas para el mantenimiento de zonas verdes (parques, jardines y campos deportivos).
- El diseño y ejecución de obras de jardinería (principalmente jardines particulares).

La plantilla de la empresa está formada mayoritariamente por hombres, y solo existen mujeres en la oficina, aunque esta circunstancia no responde a ninguna norma interna de contratación. Una parte de los trabajos es subcontratada a un centro especial de empleo.



El organigrama de la empresa es el siguiente:



A pesar de que el término “responsabilidad social” es prácticamente desconocido, se llevan a cabo distintas acciones de colaboración con la sociedad:

- Colaboración con los Ayuntamientos en la celebración del Día del Árbol, proveyendo material y personal para que los centros escolares puedan desarrollar actividades relacionadas con el evento.
- Colaboración con centros de formación relacionados con la jardinería para que sus alumnos realicen sus prácticas.
- En ocasiones puntuales, patrocinio de eventos deportivos.

La empresa cumple el Convenio Estatal de Jardinería y toda la legislación laboral que le es de aplicación.

### **3 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Existen diversos estudios que analizan las características propias de las PYMEs en relación con la puesta en marcha de acciones de RSE, y que ponen de manifiesto la existencia de diferencias entre ellas y las grandes empresas a la hora de implantar este tipo de medidas en su estrategia, lo que justifica la necesidad de un análisis

independiente, como el llevado a cabo por Jenkins en 2004. La tabla 1 identifica estas diferencias culturales encontradas por Jenkins en su estudio:

TABLA 1: DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE PYME Y GRANDES EMPRESAS

<b>Grandes empresas (<i>buscan lograr</i>)</b>	<b>PYME (<i>a menudo caracterizadas como</i>)</b>
Orden	Desordenadas, poco metódicas
Oficiales, convencionales	Informales
Basadas en la responsabilidad	Basadas en la confianza
Decisiones tomadas en base a Información	Decisiones tomadas en base a observaciones personales
Demarcación clara	Con responsabilidades superpuestas
Planificación	Intuitivas
Estrategia corporativas	Con estrategia tácita
Medidas de control	Lo hacen a su manera
Normas formales	Con seguimiento personalizado
Transparencia	Ambiguas
Pericia, habilidad funcional	Holísticas
Sistematización	Con libertad
Autoridad posicional	Gestionada por el propietario
Evaluación formal del desempeño	Expuesto al cliente

Fuente: Adaptado de Jenkins, 2004

Estas características de cada tipo de organización dan lugar a diferencias en el modo en el que las empresas llevan a cabo actuaciones en el ámbito de la RSE. En la Tabla 2 se muestran estas diferencias identificadas por Jenkins en su estudio de 2004:

TABLA 2: CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES DE RSE

GRANDES EMPRESAS	PYME
<i>Quién</i>	<i>Quién</i>
Gran variedad de stakeholders	Menos variedad o cantidad de stakeholders
La responsabilidad se percibe hacia la sociedad en general	La responsabilidad se percibe hacia la comunidad local
Importancia de los accionistas	A menudo no tienen accionistas
<i>Por qué</i>	<i>Por qué</i>
Protección de la marca y de la imagen	Protección de los negocios del cliente
Presión de los consumidores	Presión ejercida desde la cadena de suministro

Presión de los accionistas, movimiento de inversión responsable	Presión de los prestamistas No le afecta el movimiento de inversión responsable
El <i>business case</i>	Carecen de <i>business case</i>
<i>Cómo</i>	<i>Cómo</i>
Basado en los valores corporativos	Basado en los principios del propietario/gerente
Planificación estratégica formal para la RSC	Planificación informal de la estrategia para la RSC
Énfasis en estándares e índices	Énfasis en la intuición y los procedimientos <i>ad hoc</i>
Participación clave para los profesionales de la RSE	No dedican personal específico para los programas de RSE
Mitigación del riesgo	Anulación del riesgo
<i>Qué</i>	<i>Qué</i>
Campañas importantes, p. ej. marketing con causa	Actividades a menor escala, p. ej. patrocinio de equipos deportivos locales
Publicidad vinculada a las actividades de RSE	Las actividades a menudo no se reconocen como relacionadas con la RSE

Fuente: Adaptado de Jenkins, 2004.

De acuerdo a las características mostradas en la Tabla 2, podemos esperar que las acciones en materia de RSE que se llevan a cabo en las PYMEs, se realicen de manera informal y puntual, sin una planificación previa, y a menudo sin catalogarlas dentro del término RSE. La falta de sistematización en el desarrollo de estas acciones puede dar lugar a dificultades a la hora de medir el impacto positivo que provocan en la empresa, así como a la dificultad de medir el desempeño y establecer acciones de mejora.

El estudio realizado por Jenkins en 2006 sobre las acciones de RSE llevadas a cabo por un conjunto de pequeñas y medianas empresas en Inglaterra, arroja algunos resultados que corroboran estos resultados esperados:

- El término RSE se asocia más fácilmente a las acciones llevadas a cabo por las grandes empresas, aunque estas acciones las identifican claramente dentro de su contexto.
- Las empresas sienten que están siendo responsables por el hecho de mantener la economía local. Además se comprometen con otros grupos de interés como el medio ambiente, los empleados o la cadena de suministro.
- Las empresas reconocen los beneficios que la RSE reporta, como la mejora de la reputación, de la confianza, el aumento de la motivación de los empleados o la

reducción de costes, pero no han sido estos motivos los que les han llevado a la adopción de estas prácticas.

- Algunos de los retos que las compañías afrontan son conseguir el tiempo y los recursos necesarios, conseguir la implicación de los empleados, incluir la cultura de la RSE en la empresa, medir y cuantificar los beneficios de la RSE.
- Las empresas reconocieron que a la hora de implantar acciones de RSE, eran más importantes las motivaciones internas que las presiones externas. Alguna presión externa es ejercida por la cadena de suministro desde los clientes, y por la legislación, pero esta presión es débil y se centra principalmente en el medio ambiente más que en aspectos sociales.
- El compromiso de la alta dirección es crucial. En las grandes empresas la alta dirección apoya la RSE, pero generalmente estas acciones están dirigidas por líderes en los niveles intermedios, en departamentos como recursos humanos o relaciones externas. En el caso de las PYMEs, el director debe dirigir e implementar estas acciones.

A la vista de los resultados, podemos decir que las PYMEs tienen sensibilidad hacia los aspectos sociales y medioambientales sobre los que sus actividades pueden impactar, y conocen los beneficios que la consideración de estos aspectos pueden otorgar a la organización. Las acciones de responsabilidad social son provocadas por motivaciones internas, y para conseguir el éxito deben ser lideradas por el director. Sin embargo, tienen dificultades a la hora de integrar estas acciones dentro de la sistemática de la empresa, para conseguir la implicación de los empleados o medir los resultados obtenidos.

Otro estudio más reciente llevado a cabo por Herrera Madueño et al. en 2015, sobre un grupo de PYMEs españolas coincide con Jenkins al destacar que las actividades de RSE llevadas a cabo por estas empresas suelen ser percibidas como informales, no burocráticas y espontáneas. Identifica además como principales características de estas organizaciones la flexibilidad y las relaciones casi personales con los agentes externos. Este estudio, que trata de identificar los factores explicativos sobre la adopción de medidas de RSE en PYMEs, apunta a que existe un mayor desempeño de la RSE en empresas cuyo propietario/gerente posee cualificación universitaria, y en empresas no familiares. Otros factores como el sector o el tamaño también pueden influir a la hora de elegir el stakeholder sobre el que realizar acciones de responsabilidad social. Además, el estudio indica que estas prácticas recaen principalmente sobre clientes, empleados y en menor medida el medio ambiente.

Para conseguir el máximo de beneficio de las acciones de RSE que se ponen en marcha en una organización, deben hacerse de manera sistematizada. El problema de tiempo y recursos para instaurar un nuevo sistema se podría minimizar si se aprovechan otros sistemas de gestión existentes en la empresa. En este sentido, en los apartados siguientes se muestra cómo la RSE se puede integrar dentro de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo.

## **4 LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN COMO MARCO PARA LA RSE**

### **4.1 Sistemas Integrados de Gestión**

La integración de sistemas de gestión ha sido estudiada por muchos autores. De acuerdo a la definición dada por Karapetrovic (2003), podemos decir que un sistema integrado de gestión es un conjunto de procesos interconectados que comparten recursos humanos, información, infraestructura y recursos financieros con el fin de alcanzar los objetivos relacionados con la satisfacción de una variedad de stakeholders. Con ello se consigue optimizar la gestión y ahorrar recursos.

El SIG al que nos referimos en el presente trabajo está basado en las siguientes normas:

- *ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.* Es una norma internacional de gestión de la calidad aplicable a cualquier tipo de organización de cualquier sector o actividad. Está basada en los ocho principios de gestión de calidad, fundamentales para una buena gestión empresarial. Estos principios son: Orientación al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.
- *ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental.* Requisitos con orientación para su uso. Es una norma internacional de gestión medioambiental aplicable a todo tipo de empresas. Esta norma especifica los requisitos que permitan a una organización desarrollar e implementar una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos.
- *OHSAS 18001:2008. Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.* Es una norma internacional que establece un conjunto de requisitos

relacionados con los sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y que permite a una organización controlar sus riesgos laborales y mejorar su rendimiento en materia de Seguridad y Salud.

Estas tres normas se basan en el ciclo Deming de mejora continua *Planificar-Hacer-Verificar-Actuar*, que se puede describir como:

*Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a la política de la organización.*

*Hacer: Implementar los procesos.*

*Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política, los objetivos, las metas, los requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados.*

*Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión.*

Esta estructura común en cuanto a metodología, nos permite establecer un paralelismo entre las tres normas, con el resultado que se muestra en la Tabla 3:

TABLA 3: COMPARACIÓN DE LAS NORMAS QUE COMPONEN EL SIG

FASE	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
1 Política	Definición de la política de la calidad Compromiso de la dirección	Definición de la Política Ambiental	Definición de la Política de SST
2 Planificación	Identificación de requisitos del cliente, legales y reglamentarios Identificación de los procesos Definición de los objetivos de la calidad Planificación del sistema de gestión Planificación, realización del producto/servicio	Identificación de aspectos ambientales y requisitos legales. Definición de objetivos, metas y programas	Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles Requisitos legales y otros requisitos Objetivos y programas
3 Implantación, y operación	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad Competencia, formación y toma de conciencia Comunicación Documentación y control documental Realización de producto/prestación del servicio (requisitos del producto, diseño, compras, etc.)	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad. Competencia, formación y toma de conciencia. Comunicación. Documentación y control documental. Control operacional. Preparación y respuesta ante emergencias	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad Competencia, formación y toma de conciencia Comunicación, participación y consulta Documentación Control de documentos Control operacional Preparación y respuesta ante emergencias
4 Verificación	Seguimiento y medición producto y procesos	Seguimiento y medición. Evaluación del cumplimiento	Medición y seguimiento del desempeño

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No conformidad</li> <li>- Auditoría interna</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- legal.</li> <li>- No conformidad.</li> <li>- Acciones correctivas y acciones preventivas.</li> <li>- Control de registros.</li> <li>- Auditoría interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del cumplimiento legal</li> <li>- Investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y acción preventiva</li> <li>- Control de los registros</li> <li>- Auditoría interna</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Análisis y mejora</li> <li>- Revisión por la dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de datos</li> <li>- Acciones correctivas y preventivas</li> <li>- Revisión por la dirección</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión por la Dirección</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión por la Dirección</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

A la vista de los resultados podemos observar que a pesar de que existen elementos propios de cada una de las normas, hay muchos elementos comunes que se pueden agrupar para ser gestionados a la vez, consiguiendo de esta manera aunar esfuerzos y optimizar recursos. Esta ventaja favorece especialmente a las PYMEs, que suelen estar limitadas en recursos y personal.

La integración de los distintos sistemas de gestión conlleva una serie de beneficios, como el ahorro de costes, la facilidad en la gestión, una mejor imagen externa, mayor satisfacción del cliente o personal más motivado (Simon et al., 2012).

#### **4.2 Integración de la RSE en los Sistemas Integrados de Gestión**

Son numerosos los estudios que se han realizado sobre la integración de la RSE en otros sistemas de gestión, principalmente en los sistemas de gestión de la calidad. En muchos ámbitos, la integración de la responsabilidad social en la estrategia de la empresa es considerada como un paso más hacia la excelencia empresarial, de tal manera que la fundación EFQM, aprovechando la relación existente entre la RSE y la excelencia, creó en el año 2003 un marco de trabajo con el fin de sistematizar la implantación de la RSE en cualquier organización (*EFQM Framework for Corporate Social Responsibility*).

Otros estudios se han dirigido hacia el análisis de las posibilidades de integración de las distintas normas elaboradas por el organismo internacional ISO, como el llevado a cabo en 2007 por Castka y Balzarova, en el que se compara la norma ISO 26000 con las normas ISO 9000 e ISO 14000.

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto algunas diferencias significativas entre las normas ISO 26000 e ISO 9001. Por una parte la norma ISO 26000 nace como una Guía de Responsabilidad Social, cuyo objetivo no es el de conseguir una certificación por una 3ª parte, sino el de guiar a las empresas a la hora de implantar la

RSE. De esta manera se conserva el espíritu de voluntariedad con el que se originó la RSE. Por otro lado, la orientación de la norma ISO 26000 es hacia la sociedad, y no hacia el cliente, como en la norma ISO 9001, lo que supone un avance del sistema de gestión al tratar de acercarse hacia todos los grupos de interés, y poniendo la perspectiva en términos de globalización, cambio climático y desarrollo sostenible.

Del análisis de estas diferencias el estudio de Castka y Balzarova concluye que la norma ISO 9000 puede ser utilizada como plataforma estructural para que las organizaciones puedan desarrollar la RSE, y que la norma ISO 26000 proporciona la hoja de ruta para evolucionar desde el enfoque al cliente hasta el enfoque hacia la sociedad. Estas dos conclusiones son las que apoyan nuestra decisión de diseñar un Plan de Acción de RSE a partir de un sistema integrado de gestión.

Un primer acercamiento a la integración de la RSE con otros sistemas de gestión lo podemos realizar a través del estudio llevado a cabo por Spaho en 2014. En este trabajo el autor realiza una comparación entre los elementos que contienen las dimensiones externa e interna de la RSE, tal y como se describen en el Libro Verde de la CE (2001), y los requisitos de las normas ISO 9000, ISO 14001 y OHSAS 18001, para comprobar si el sistema integrado de gestión puede ser considerado como un marco para la RSE. El Libro Verde de la CE identifica los siguientes elementos de la dimensión interna: Gestión de los recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo, adaptación al cambio, y gestión del impacto medioambiental y de los recursos naturales. Los elementos de la dimensión externa identificados son: comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores; derechos humanos y problemas ecológicos mundiales.

El autor utiliza el método comparativo para comparar los principios de RSE de la UE con los estándares de los sistemas integrados de gestión; el método de análisis para analizar los resultados y el método de síntesis para la explicación de los mismos. Los resultados obtenidos en este análisis se muestran en la Tabla 4.



TABLA 4: CORRESPONDENCIAS ENTRE LOS PRINCIPIOS DE RSE Y REQUISITOS DEL SIG

PRINCIPIO DE RSE	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Gestión de los recursos humanos	Apdo. 6.1 y 6.2.2	-	-
Seguridad y salud en el trabajo	-	-	Apdo. 4.2
Adaptación al cambio	-	-	-
Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales	-	4.2	-
Comunidades locales	-	-	-
Socios comerciales, proveedores y consumidores	Apdo. 5.2; 7.2.1; 7.2.3 y 8.2.1	-	-
Derechos Humanos	-	-	-
Problemas ecológicos mundiales	-	Toda la norma	-

Fuente: elaboración propia a partir del estudio de Spaho (2014)

Tal y como indica Spaho en su estudio, podemos observar que existen tres principios que no están contemplados en ninguna de las normas de un sistema integrado de gestión, y que serán los que deban ser introducidos mediante el plan de acción que se diseñe; son la adaptación al cambio, las comunidades locales y los derechos humanos.

En realidad, alguno de estos aspectos sí está contemplado parcialmente en alguna de las normas. En concreto, la norma ISO 14001, con su objetivo de evaluar y controlar los impactos ambientales que provocan las actividades, está considerando algunos aspectos relacionados con las Comunidades Locales, ya que estas pueden depender de un entorno limpio para el desarrollo de otras actividades.

### **Integración de la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 en un SIG**

El objetivo de este trabajo es conseguir la integración de la RSE en la organización mediante la aplicación de las indicaciones de la *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000* en el SIG de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo, implantado en la empresa.

La razón de considerar esta Guía en lugar de otros estándares como el IQNet SR10, también diseñado para la integración con otras normas de gestión, es porque nuestro objetivo no es conseguir una certificación más (lo que conllevaría aumento de costes para la empresa por la necesidad de auditorías externas y mantenimiento de certificados), sino el de conseguir que la empresa enfoque su gestión hacia la sociedad, poniendo la perspectiva en términos de globalización, cambio climático y desarrollo sostenible, de acuerdo a lo descrito por Castka y Balzarova en 2007.

La Guía de Responsabilidad Social, ISO 26000 consta de 7 capítulos. En el capítulo 4 se identifican los principios de responsabilidad social que toda empresa que pretenda ser socialmente responsable deberá implementar dentro de su sistema interno de gestión. Estos principios son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de la legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos. El capítulo 6 describe las *materias fundamentales de RSE*, que deben ser abordadas por todas aquellas organizaciones que quieran definir el alcance de su responsabilidad social, identificar los asuntos pertinentes y establecer sus prioridades. Cada una de estas materias fundamentales está dividida en varios *Asuntos de responsabilidad social*, para facilitar la identificación de las acciones relacionadas con cada materia. Aunque todas las materias fundamentales deben ser consideradas por la organización, no todos los asuntos de responsabilidad serán aplicables a ella, ya que dependerán de sus características. Las materias fundamentales de responsabilidad social y sus asuntos relacionados se muestran en la Tabla 5:

TABLA 5: MATERIAS FUNDAMENTALES DE RSE Y ASUNTOS RELACIONADOS

<b>MATERIAS FUNDAMENTALES</b>	<b>ASUNTOS RELACIONADOS</b>
Gobernanza de la organización	---
Derechos Humanos	1: Debida diligencia 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos 3: Evitar la complicidad 4: Resolución de reclamaciones 5: Discriminación y grupos vulnerables 6: Derechos civiles y políticos 7: Derechos económicos, sociales y culturales 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo
Prácticas laborales	1: Trabajo y relaciones laborales 2: Condiciones de trabajo y protección social 3: Diálogo social 4: Salud y seguridad ocupacional 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo
El medio ambiente	1: Prevención de la contaminación 2: Uso sostenible de los recursos 3: Mitigación y adaptación al cambio climático 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales
Prácticas justas de operación	1: Anti-corrupción 2: Participación política responsable 3: Competencia justa 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor 5: Respeto a los derechos de la propiedad

Asuntos de consumidores	1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores 3: Consumo sostenible 4: Servicios de atención al cliente. Apoyo y resolución de quejas y controversias 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores 6: Acceso a servicios esenciales 7: Educación y toma de conciencia
Participación activa y desarrollo de la comunidad	1: Participación activa de la comunidad 2: Educación y cultura 3: Creación de empleo y desarrollo de actividades 4: Desarrollo y acceso a la tecnología 5: Generación de riqueza e ingresos 6: Salud 7: Inversión social

Fuente: Adaptado de la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000

De manera similar a la llevada a cabo por Spaho en su estudio, utilizaremos el método comparativo para comprobar si las materias fundamentales que establece la norma ISO 26000 están siendo contempladas por los requisitos del SIG. Los resultados que se obtienen son los siguientes:

#### *Gobernanza de la organización*

La gobernanza de una organización que pretenda ser socialmente responsable debería proporcionar los medios para supervisar y poner en práctica los principios de responsabilidad social. Una gobernanza eficaz debería basarse en la incorporación de los principios de responsabilidad social en la toma de decisiones y en la implementación de las políticas.

Los principios de responsabilidad social que sí se están considerando (aunque de manera parcial) en el sistema integrado de gestión son los de *Respeto al principio de la legalidad*, pues existe un compromiso de cumplir con la legislación en materia ambiental, de seguridad y salud laboral y con los requisitos establecidos por el cliente. Este compromiso está reflejado en la Política del sistema de gestión, que se revisa periódicamente, y en la Identificación de Requisitos Legales y Otros Requisitos del Sistema, cuyo cumplimiento también se evalúa periódicamente.

#### *Derechos humanos*

No se contempla esta materia dentro del sistema integrado de gestión.

### *Prácticas laborales*

Dentro de esta materia existen algunos asuntos que sí están siendo contemplados en el SIG, como la *Salud y seguridad ocupacional* y el *Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo*. La seguridad y salud ocupacional está siendo contemplada mediante la aplicación de la norma OHSAS 18001. Las tres normas que conforman el SIG establecen la necesidad de identificar necesidades de formación, lo que se traduce en un Plan de Formación que recoge las acciones propuestas. Una vez llevadas a cabo, las normas establecen la necesidad de evaluar su eficacia.

### *Medio Ambiente*

La aplicación de la norma ISO 14001 supone la consideración de que esta materia está siendo tomada en cuenta en la organización.

### *Prácticas justas de operación*

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores y otros. Aunque esta materia fundamental no se contempla como tal en el sistema integrado de gestión, sí existen algunos aspectos que se pueden relacionar con alguno de los asuntos que la comprenden, como por ejemplo, el asunto 4: *promover la responsabilidad social en la cadena de valor*, a través de la evaluación de nuestros proveedores, cuando se califican con mayor puntuación aquellos que poseen alguna certificación (ya sea de calidad, medioambiental o de seguridad y salud).

### *Asuntos de consumidores*

Los asuntos en relación a los consumidores que son de aplicación en la empresa son el asunto 1, en cuanto a ofrecer información completa, precisa y comprensible sobre los servicios ofrecidos, y sobre su calidad; y el asunto 4, relacionado con la atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias. Estos aspectos están contemplados en la norma ISO 9001 en los apartados de “procesos relacionados con el cliente” y en el “control del producto no conforme”.

### *Participación activa y desarrollo de la comunidad*

Esta materia fundamental no está siendo contemplada en el sistema integrado de gestión.

El resumen de los resultados obtenidos se muestra en la Tabla 6:

TABLA 6: COMPARACIÓN ISO 2600 FRENTE REQUISITOS SIG

<b>MATERIAS FUNDAMENTALES</b>	<b>CONTEMPLADO EN EL SIG</b>
Gobernanza de la organización	Parcialmente
Derechos Humanos	No
Prácticas laborales	Parcialmente
El medio ambiente	Si
Prácticas justas de operación	Parcialmente
Asuntos de consumidores	Si
Participación activa y desarrollo de la comunidad	No

Fuente: elaboración propia

A la vista de los resultados, podemos ver que existen dos materias fundamentales que no están siendo contempladas en el SIG en ninguno de sus asuntos relacionados, por lo que en primer lugar será necesario implementar medidas al respecto. Existen dos materias que sí están contempladas y otras tres que lo están parcialmente.

Atendiendo a estos distintos grados de desarrollo, vamos a establecer una priorización en las acciones a llevar a cabo, en la que se dará preferencia a aquellos aspectos de RSE que no estén recogidos en el sistema. También habrá que tener en cuenta que, tal y como hemos visto cuando se analizaron las características de las acciones de RSE en las PYMEs, es posible que a pesar de que no se contemplen formalmente en el SIG, sí se estén realizando acciones relacionadas con un aspecto en concreto. Por lo tanto, a la hora de priorizar las acciones habrá que tener en cuenta estos dos factores: que estén contempladas en el SIG y que existan acciones relacionadas:

Está contemplada en el SIG

- No: 10 puntos
- Parcialmente: 5
- Sí: 0 puntos

Se realizan actuaciones en la empresa

- Ampliamente: 0 puntos
- Débilmente: 5 puntos
- No: 10 puntos

Las acciones que deberán implantarse en primer lugar serán aquellas que alcancen mayores puntuaciones. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 7:

TABLA 7: PRIORIZACIÓN DE ACTUACIONES. MATRIZ DE RESULTADOS

Materia fundamental	Contemplada en SIG	Desarrollada en la empresa	Puntuación total
Gobernanza	5	10	15
Derechos Humanos	10	10	20
Prácticas laborales	5	5	10
Medio Ambiente	0	0	0
Prácticas justas de operación	5	5	10
Asuntos de consumidores	0	0	0
Participación activa y desarrollo de la comunidad	10	5	15

Fuente: elaboración propia

Como podíamos esperar, la primera materia fundamental que debemos considerar, es la que corresponde con los Derechos Humanos (ausente en los dos aspectos), seguida de la Gobernanza y la Participación en la Comunidad (ausente en alguno de los dos aspectos), que consiguen la misma puntuación.

Una vez conocido el resultado teórico de la integración de la Guía ISO 26000 en nuestro SIG, y teniendo en cuenta las características de la empresa objeto de este estudio, vamos a elaborar el Plan de Acción para la RSE.

## 5 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA RSE EN UNA PYME

Una vez que hemos identificado los elementos relacionados con la responsabilidad social de los que carece el sistema integrado de gestión, es el momento de establecer las acciones que será necesario introducir para conseguir su integración.

La Guía ISO 26000 indica que a la hora de integrar la responsabilidad social en una organización, es necesario conocer dos aspectos importantes: El impacto que las actividades de la organización tienen sobre la responsabilidad social, y la identificación de los grupos de interés de la organización, que son aquellos individuos o grupos que pueden verse afectados por las actividades desarrolladas por la empresa. En función de la información obtenida sobre estos aspectos, se elegirán las actividades más apropiadas para su implementación. Estas también dependerán de las características propias de la PYME, que, como ya hemos visto en un apartado anterior, pueden variar

dependiendo del tipo de dirección, del sector o del ámbito geográfico en el que opera, entre otros.

A continuación vamos a realizar la identificación de los impactos sobre la sociedad y el medio ambiente que provocan las actividades de la empresa objeto de estudio.

### ***Identificación del impacto sobre la sociedad y el medio ambiente***

Los impactos ambientales que provocan las actividades de la empresa están bien identificados, definidos y controlados en el sistema de gestión ambiental. Principalmente son: agotamiento de los recursos naturales, contaminación atmosférica, contaminación acústica, generación de residuos y contaminación de las aguas

Los impactos que las actividades provocan en la sociedad no están identificados, pero según un estudio sobre la contribución económica, social y ambiental de los parques y jardines a las ciudades españolas, promovido por ASEJA (Asociación Española de Jardinería) en 2015, podemos destacar los siguientes: Generación de empleo, generación de riqueza para el ayuntamiento en el que está ubicada la compañía, generación de riqueza para los proveedores, obtención de espacios verdes adecuados para el disfrute de la población; revalorización de inmuebles y comercios y aumento de la demanda turística, entre otros.

### ***Identificación de los grupos de interés***

La identificación de los grupos de interés o *stakeholders* no es un proceso sencillo, ya que existen múltiples partes afectadas por las actividades de una empresa, y éstas no impactan de la misma manera o con la misma intensidad, lo que será necesario identificar para la implantación de las medidas de RSE (Corporate Excellence, Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis, 2011).

Fue el profesor y filósofo R. Edward Freeman quien en 1984 lanzó su teoría sobre la gestión de los grupos de interés (*teoría de los stakeholders*). En este primer trabajo establecía una primera división entre ellos, que será la que utilizemos en el este estudio:

- Stakeholders primarios: aquellos directa, significativa o potencialmente afectados por las actividades de la organización.
- Stakeholders secundarios: aquellos indirectamente afectados o para los que el impacto no es tan relevante.

Sabiendo que es importante tener en cuenta a todas las partes interesadas, las acciones llevadas a cabo en relación a ellas deberán ir acordes con la importancia de su impacto. Aplicando el criterio de Freeman obtenemos los resultados que se muestran en la Tabla 8.

TABLA 8: IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

STAKEHOLDERS PRIMARIOS	STAKEHOLDERS SECUNDARIOS
Empleados	Familias de los trabajadores
Clientes	ONGs
Proveedores	Visitantes del entorno natural protegido
Medio ambiente	
Comunidad local	
Sociedad	
Competidores	
Administraciones públicas	

Fuente: Elaboración propia

En una primera fase de implantación de medidas de RSE en la organización, se priorizará sobre los stakeholders primarios las acciones que se definan.

### 5.1 Determinación de las acciones de RSE

Para la elaboración del Plan de Acción será necesario determinar la situación de la empresa ante cada una de las materias fundamentales, para proponer posteriormente acciones que permitan incluirlas dentro del SIG.

A continuación se muestra el resultado de este análisis, con las materias fundamentales ordenadas de acuerdo a los resultados de la Tabla 7.

#### *Derechos humanos*

El ámbito en el que trabaja esta empresa (local) y su lugar en la cadena de suministro nos hacen pensar que a priori no existirán problemas de incumplimiento de los derechos humanos. Sin embargo, la empresa responsable debe mostrar su compromiso de cumplir y respetar los derechos humanos.

- ⇒ Acción de RSE 1: Declaración del compromiso de respeto a los derechos humanos.
- ⇒ Acción de RSE 2: Adhesión al Pacto Mundial.



Una vez que se declara el compromiso de cumplimiento y respeto de los derechos humanos, esta materia se puede integrar de manera transversal en otros procesos, como incluir acciones relacionadas con la discriminación y grupos vulnerables, tales como la elaboración de un Plan de Igualdad que promueva el tratamiento igualitario entre mujeres y hombres, o la contratación de personas con discapacidad en aquellos puestos de trabajo que lo permitan.

#### *Gobernanza de la organización*

La Dirección de la empresa será la responsable de que los principios de la responsabilidad social sean tenidos en cuenta en la toma de las decisiones y en la implementación, pudiendo nombrar un representante de la dirección que se encargará de comprobar que esto es así. Esta responsabilidad recaerá en la figura del Responsable del Sistema Integrado de Gestión.

El compromiso con los principios de responsabilidad social puede incluirse dentro de la política de calidad, prevención y medio ambiente, pasando a ser una política integrada de calidad, prevención, medio ambiente y responsabilidad social. Esta política deberá incluir, los siguientes compromisos:

- Compromiso de cumplir los principios de la responsabilidad social: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.
- Compromiso de promover oportunidades justas para todos los trabajadores, así como de igualdad de oportunidades y no discriminación.
- Compromiso de promover un ambiente en el que se practiquen los principios de la responsabilidad social.

NOTA: en Anexo I se hace una propuesta de Política Integrada.

Además las estructuras para la gobernanza deben permitir el establecimiento de objetivos y metas en materia de responsabilidad social.

- ⇒ Acción de RSE 3: Elaborar Política integrada de Calidad, Prevención Medio Ambiente y RSE.
- ⇒ Acción de RSE 4: Declaración de la misión, visión y valores de la organización.
- ⇒ Acción de RSE 5: Establecimiento de un Programa de Objetivos de RSE.

### *Participación activa y desarrollo de la comunidad*

Esta materia fundamental no está siendo considerada en el sistema integrado de gestión, sin embargo, la compañía ya realiza acciones de participación y desarrollo de la comunidad, que son:

- Tutorización de alumnos en prácticas de centros formativos relacionados con la jardinería.
- Colaboración en actividades escolares como la celebración del Día del Árbol.
- Patrocinio de eventos deportivos.

Todas estas actividades se llevan a cabo bajo petición de las partes interesadas, pero si consideramos que la empresa es parte de la comunidad y queremos favorecer su desarrollo, debe cambiar el enfoque y ser ella la que de manera proactiva propicie el desarrollo de estas actividades.

Se propone el diseño de un *Plan de participación en la comunidad*, de periodicidad anual, en el que se identifiquen los grupos de interés con los que se puedan llevar a cabo acciones beneficiosas para la comunidad, y en el que se incluyan las actividades que se están llevando a cabo. A partir de este momento se realizarían bajo una planificación, control y medición de su resultado.

⇒ Acción de RSE 6: Elaboración de un Plan de participación en la Comunidad.

### *Prácticas laborales*

Las prácticas laborales que se llevan a cabo en la empresa cumplen con la legislación laboral española, además, están sujetas a lo estipulado en el Convenio Estatal de Jardinería. Sin embargo, estos requisitos no se han identificado formalmente, por lo que no es posible evaluar su cumplimiento.

Existe diálogo social entre el representante de los trabajadores y un representante de la empresa solamente para temas de prevención de riesgos laborales. Este mismo mecanismo podría servir de canal de comunicación para temas sociales.

De manera bianual se elabora un Plan de Formación para los trabajadores, que está formado principalmente por acciones formativas en materia de seguridad y salud. No existe el enfoque hacia el desarrollo de los trabajadores o hacia la motivación, aspectos que son muy importantes ya que la mayoría de los trabajos desarrollados en la empresa, son realizados por personas.

Por la misma razón, sería muy beneficioso establecer medidas que favorezcan la conciliación de la vida familiar y laboral, tales como flexibilidad de horarios (en la

medida de lo posible) o dar prioridad en la elección de las vacaciones a los trabajadores que posean algún condicionante familiar (hijos, personas mayores o dependientes a cargo, por ejemplo).

Las acciones a implementar serían:

- ⇒ Acción de RSE 7: Integración de los requisitos laborales dentro de la identificación de otros requisitos del SIG.
- ⇒ Acción de RSE 8: Implantación de medidas de conciliación laboral.
- ⇒ Acción de RSE 9: Elaboración de un programa de Desarrollo y Motivación de empleados

### *Prácticas justas de operación*

El modo de introducir esta materia fundamental dentro del sistema integrado de gestión sería mediante la elaboración de un Código Ético y de Conducta que contemple todos los ámbitos relacionados con ella, como son los de anti-corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y el respeto a los derechos de la propiedad.

- ⇒ Acción de RSE 10: Elaboración e implantación de un Código Ético y de Conducta

Una vez definidas las acciones que queremos realizar, será necesario establecer el orden en el que serán llevadas a cabo, así como determinar los elementos necesarios para conseguir el resultado deseado. A este proceso lo denominaremos *Diseño del plan de Acción de RSE*.

## **5.2 Diseño del Plan de Acción de RSE**

Teniendo en cuenta que lo que queremos es incluir en nuestro sistema de gestión son acciones que representen todas las materias de responsabilidad social, y teniendo en cuenta que las PYMEs están limitadas en recursos y tiempo, vamos a priorizar las acciones en función de los siguientes criterios

- Grado de dificultad: Depende de factores como la disponibilidad de recursos y personal, infraestructura o existencia de normativa. Es un aspecto importante ya que puede determinar la consecución o no de la acción. Puntuaremos Alto: 0 puntos; Medio: 5 puntos; Bajo: 10 puntos.
- Plazo de implantación: Existen acciones cuyo plazo de implantación es inmediato y pueden ser acometidas a corto plazo, mientras que para otras es necesario un

plazo mayor, e incluso pueden necesitar el establecimiento de actividades intermedias. Puntuaremos Largo: 0 puntos; Medio: 5 puntos; Inmediato: 10 puntos.

- Impacto conseguido: El impacto será mayor en las acciones relacionadas con las materias fundamentales menos desarrolladas en el SIG (mayores puntuaciones en la Tabla 7), pero puede ser un elemento diferenciador para aquellas que se encuentren en niveles similares de desarrollo. Puntuaremos Ninguno: 0 puntos; Medio: 5 puntos; Alto: 10 puntos.

Los resultados obtenidos de la aplicación de estos criterios sobre las acciones de RSE definidas, se muestran en la Tabla 9:

TABLA 8: JERARQUIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE RSE

Acción de RSE	Dificultad	Plazo	Impacto	TOTAL
Declaración del compromiso de respeto a los derechos humanos.	10	10	10	30
Adhesión al Pacto Mundial	0	5	10	15
Elaborar Política integrada de Calidad, Prevención, Medio Ambiente y RSE.	5	10	10	25
Declaración de la misión, visión y valores de la organización	5	10	5	20
Establecimiento de un Programa de Objetivos de RSE	0	5	10	15
Elaboración de un Plan de Participación en la Comunidad	0	5	10	15
Integración de los requisitos laborales dentro de la identificación de otros requisitos del SIG.	50	10	5	20
Implantación de medidas de conciliación familiar y laboral	0	0	10	10
Elaboración de un programa de Desarrollo y Motivación de empleados	5	0	10	15
Elaboración e implantación de un Código Ético y de Conducta	5	5	10	20

Fuente: Elaboración propia.

Como cabía esperar, la mayor puntuación y, por tanto, la acción que será implementada en primer lugar, se refiere a la materia fundamental de derechos humanos.

Sobre esta materia habíamos propuesto dos acciones de RSE: la declaración del compromiso de respeto y cumplimiento de los derechos humanos, y la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Esta última acción obtiene la mitad de

puntuación que la primera, por lo que para una primera fase de integración de la RSE, no la vamos a considerar (podría identificarse en un futuro como acción de mejora).

La siguiente acción que obtiene mayor puntuación es la que se refiere a la elaboración de una Política Integrada de calidad, prevención, medio ambiente y RSE. Teniendo en cuenta los contenidos que conforman una Política en un sistema de gestión, vemos que sería posible declarar el compromiso de respeto y cumplimiento de los derechos humanos en este documento.

Considerando lo anterior, la jerarquización de las acciones quedaría como sigue:

- 1º. Elaboración de una Política integrada de Calidad, Prevención, Medio Ambiente y RSE.
- 2º. Declaración de la Visión, Misión y Valores de la Organización.
- 3º. Integración de los requisitos laborales dentro de la identificación de otros requisitos del SIG.
- 4º. Elaboración de un Código Ético y de Conducta.
- 5º. Establecimiento de un Programa de Objetivos de RSE.
- 6º. Elaboración de un Plan de participación en la comunidad
- 7º. Elaboración de un Programa de desarrollo y motivación de empleados.
- 8º. Implantación de medidas de conciliación familiar y laboral.

Una vez establecida la jerarquización de las acciones, es la hora de definir los elementos necesarios para lograr su consecución, como la identificación de tareas intermedias, la asignación de responsables y recursos o el plazo necesario para su implementación. Todo ello conformaría nuestro Plan de Acción de RSE.

El resultado se muestra en la Tabla 10.

**TABLA 10: PLAN DE ACCIÓN DE RSE**

ACCIÓN DE MEJORA	TAREAS	PLAZO	RECURSOS	PARTICIPANTES REQUERIDOS	RESPONSABLE
Elaboración de una Política integrada de Calidad, Prevención, Medio Ambiente y RSE	Identificar aspectos de RSE que deban ser incluidos en la Política del SIG Redacción de la Política Integrada Aprobación de la Política Publicación y puesta en conocimiento de los empleados Publicación en la página web	1 mes	1 semana de trabajo de gabinete	Director Responsable del SIG	Director
Declaración de la Visión, Misión y Valores de la Organización	Identificación de los elementos a incluir en la declaración. Elección de los más adecuados. Redacción de la declaración Publicación en la página web	1 mes	2 semanas de trabajo de gabinete	Director Responsable del SIG Responsable Técnico Responsable de Personal Encargados	Director
Integración de los requisitos laborales dentro de la identificación de otros requisitos del SIG	Identificación de requisitos laborales y sociales Integración de estos requisitos en el registro de otros requisitos del sistema	1 mes	2 semanas de trabajo de gabinete	Director Responsable del SIG Responsable de Personal	Director
Elaboración de un Código Ético y de Conducta	Elaboración del Código Ético y de Conducta Aprobación del Código de Conducta Publicación y puesta en conocimiento de todo el personal	3 meses	2 semanas de trabajo de gabinete	Director Responsable del SIG	Director
Establecimiento de un Programa de Objetivos de RSE	Establecimiento de objetivos de RSE Planificación de las metas Establecimiento de indicadores Determinación de responsables y recursos necesarios Aprobación y puesta en marcha del programa Seguimiento y medición de resultados	1 año	1 mes de trabajo de gabinete	Director Responsable del SIG Otros responsables (en función de los objetivos propuestos)	Director

**PLAN DE ACCIÓN DE RSE (cont.)**

ACCIÓN DE MEJORA	TAREAS	PLAZO	RECURSOS	PARTICIPANTES REQUERIDOS	RESPONSABLE
Elaboración de un Plan de participación en la comunidad	Identificación de nuestras partes interesadas de la sociedad Elección de 2 de ellas para el plan anual Identificación de actuaciones que pueden llevarse a cabo Planificación de tareas asociadas Establecimiento de indicadores Determinación de responsables y recursos necesario para cada una Seguimiento y medición	1 año	1 mes de trabajo de gabinete Recursos empleados en las reuniones con las partes interesadas	Director Responsable del SIG Otros responsables (en función de los objetivos propuestos)	Director
Elaboración de un Programa de desarrollo y motivación de empleados	Realizar un inventario de perfiles de trabajadores Definir los perfiles deseados para nuestros trabajadores Reunión entre Director, Dpto. Técnico y Resp. Del SIG para definir las necesidades formativas de la plantilla Incluir las necesidades detectadas en el programa de formación existente en la empresa Impartir las acciones formativas de acuerdo a la programación Medición de resultados	1 año	1 mes de trabajo de gabinete	Director Responsable del SIG Responsable de Personal Responsable Técnico Encargados Representante de los trabajadores	Director
Implantación de medidas de conciliación familiar y laboral	Identificación de las medidas que pueden ser adoptadas Elección de las más adecuadas a la situación de la empresa Comunicación a los trabajadores Puesta en marcha de las actuaciones seleccionadas	6 meses	1 mes de trabajo de gabinete	Director Responsable del SIG Responsable de Personal Responsable Técnico Representante de los trabajadores	Director

Fuente: Elaboración propia

Para ver cómo encajan estas acciones dentro del proceso de mejora continua, podemos establecer un paralelismo del Plan de Acción de RSE con el SIG indicado en la tabla 3. El resultado será el esquema de un sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales y RSE, y se muestra en la Tabla 11:

TABLA 11: SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD, PREVENCIÓN, MEDIO AMBIENTE Y RSE

FASE	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	Guía ISO 26000
1 Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la política de la calidad</li> <li>- Compromiso de la dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la Política Ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la Política de SST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la Política Integrada de Calidad, Medio Ambiente, Prevención y RSE</li> <li>- Declaración de misión, visión y valores</li> <li>- Código ético y de conducta</li> </ul>
2 Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de requisitos del cliente, legales y reglamentarios</li> <li>- Identificación de los procesos</li> <li>- Definición de los objetivos de la calidad</li> <li>- Planificación del sistema de gestión</li> <li>- Planificación, realización del producto/servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de aspectos ambientales y requisitos legales</li> <li>- Definición de objetivos, metas y programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles</li> <li>- Requisitos legales y otros requisitos</li> <li>- Objetivos y programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de requisitos laborales</li> <li>- Establecimiento de un Programa de Objetivos de RSE</li> <li>- Plan de participación en la comunidad</li> </ul>
3 Implantación, Implementación y operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad</li> <li>- Competencia, formación y toma de conciencia</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Documentación y control documental</li> <li>- Realización de producto/prestación del servicio (requisitos del producto, diseño, compras, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad</li> <li>- Competencia, formación y toma de conciencia</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Documentación y control documental.</li> <li>- Control operacional.</li> <li>- Preparación y respuesta ante emergencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad</li> <li>- Competencia, formación y toma de conciencia</li> <li>- Comunicación, participación y consulta</li> <li>- Documentación</li> <li>- Control de documentos</li> <li>- Control operacional</li> <li>- Preparación y respuesta ante emergencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de un Programa de desarrollo y motivación de empleados</li> <li>- Implantación de medidas de conciliación familiar y laboral</li> </ul>
4 Verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y medición producto y procesos</li> <li>- No conformidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y medición</li> <li>- Evaluación del cumplimiento legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición y seguimiento del desempeño</li> <li>- Evaluación del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición y seguimiento</li> <li>- Evaluación del cumplimiento</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría interna</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No conformidad</li> <li>- Acciones correctivas y acciones preventivas</li> <li>- Control de registros.</li> <li>- Auditoría interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cumplimiento legal</li> <li>- Investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y acción preventiva</li> <li>- Control de los registros</li> <li>- Auditoría interna</li> </ul>	requisitos sociales
5 Análisis y mejora Revisión por la dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de datos</li> <li>- Acciones correctivas y preventivas</li> <li>- Revisión por la dirección</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión por la Dirección</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión por la Dirección</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>	Mejora continua

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Seguimiento del Plan de Acción de RSE y mejora continua

El resultado obtenido supone un primer paso para lograr la integración de la RSE en la organización. Los siguientes pasos serán el desarrollo de los programas que se incluyen en el Plan de Acción mediante la definición de actuaciones concretas, el establecimiento de indicadores, la medición de los resultados y la mejora continua de acuerdo al proceso *Planificar-Hacer-Verificar-Actuar*. Este proceso permitirá medir los resultados y establecer las acciones que permitan la mejora continua del sistema. En este momento podremos considerar las materias de responsabilidad social que en un principio se consideraron dentro del SIG (medio ambiente y asuntos de los consumidores), pero que podrían ser mejoradas con la introducción de nuevos elementos y matices, mediante la toma en consideración de otros asuntos relacionados.

Los resultados conseguidos en materia de RSE se podrían documentar en la Memoria de RSE que se utilizaría para comunicar a todas las partes interesadas el desempeño de la empresa en materia de responsabilidad social.

## 6. CONCLUSIONES

El estudio comparativo entre las normas de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo nos permite ver que existen muchos aspectos de la responsabilidad social que están siendo tenidos en cuenta por las empresas. Las estructuras desarrolladas para otros sistemas de gestión nos facilitan la

inclusión de aquellos que faltan, y la sistematización de todo el sistema de manera sencilla, con el fin de poder aplicar el proceso de mejora continua. Este método comparativo podría ser utilizado para la integración de otras normas como la SGE21 o la IQNet SR10, aunque el Plan de Acción que se se diseñe será distinto.

Las ventajas que la empresa puede obtener al implantar medidas de responsabilidad social son importantes. En primer lugar, sus principales clientes son las Administraciones Públicas. Observamos que cada vez con más frecuencia se incluyen cláusulas de responsabilidad social en los concursos públicos, por lo que nos estaríamos anticipando a un escenario en el que el comportamiento responsable de las empresas sea determinante a la hora de conseguir estos contratos. Por otro lado, el trabajo realizado en la empresa se lleva a cabo principalmente con medios humanos; los jardineros son el elemento fundamental para el éxito de la empresa. Cualquier actuación que redunde en una mayor formación y satisfacción de los empleados, traerá consigo un mejor desempeño del trabajo y una mayor satisfacción de todas las partes interesadas. A su vez, una mayor satisfacción de los empleados traería consigo un mayor compromiso de los trabajadores así como una retención y atracción del talento.

En cuanto a las dificultades, será necesario hacer un esfuerzo importante para formar y sensibilizar a los trabajadores sobre la responsabilidad social, ya que estamos en una situación en la que la mayor preocupación de las organizaciones está centrada en lo económico. En este sentido, la nueva versión de la norma ISO 9001 que saldrá en este año 2015 ayudará en esta sensibilización, gracias a la mayor atención que presta hacia todas las partes de interés (y no solamente hacia los clientes), lo que obligará a las organizaciones que hayan implantado esta norma a tener en cuenta las necesidades de todos sus stakeholders. También será importante el esfuerzo que debemos realizar en la medición de los resultados de estas acciones de responsabilidad social. Estos resultados son importantes porque con ellos podremos demostrar los beneficios de la responsabilidad social para la organización y la sociedad en general.

Las limitaciones de este estudio vienen dadas por las características del mismo, es decir, por el tipo de empresa (PYME concreta) y por la norma utilizada (ISO 26000):

En primer lugar, la guía utilizada para la incorporación de la RSE en la empresa es determinante a la hora de identificar las acciones de RSE. Existen otras normas con requisitos distintos que hacen hincapié en otros aspectos. Cada empresa deberá decidir cuál es la que se adapta mejor a sus necesidades.

Por otra parte la empresa objetivo del diseño del Plan de Acción de RSE es una PYME de características determinadas. Hemos visto que el comportamiento de las empresas hacia la RSE depende del tamaño, del sector en el que opera o de su posición en la cadena de suministro, por lo que la aplicación de este método a empresas con características distintas, dará lugar a otros resultados.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

AENOR, ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos, Madrid 2008.

AENOR, ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión medioambiental. Requisitos con orientación para su uso, Madrid 2004.

AENOR, OHSAS 18001:2007 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, Madrid 2007.

AENOR, ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social, Madrid 2012.

ASEJA, Estudio sobre la contribución económica, social y ambiental de los parques y jardines a las ciudades españolas, Madrid 2015.

Castka, P. & Balzarova, M. A. (2008). Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. *Industrial Management + Data Systems*, 108(3), 297-309.

Castka, P., & Balzarova, M. A. (2008). The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility-an inside perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 74.

Castka, P., Bamber, C. J., Bamber, D. J., & Sharp, J. M. (2004). Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems - in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*, 16(3), 216-224.

Corporate Excellence (2011), Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis, Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/>

Compartimos-conocimiento/Identificar-a-los-stakeholders-clave-para-la-gestion-de-crisis.

Gerard I J M Zwetsloot. (2003). From management systems to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 201-207.

Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Lechuga Sancho, M. P., & Martínez-Martínez, D. Evolución de la literatura sobre la responsabilidad social en pymes como disciplina científica, (2014). *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, (0).

Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Lechuga Sancho, M. P., & Martínez-Martínez, (2015). La Responsabilidad social en las PYMEs: Análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de contabilidad – Spanish Accounting Review*.

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.

Karapetrovic, S. and Jonker, J. (2003), "Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients", *Total Quality Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 451-9.

Kok, P., Ton van der Wiele, McKenna, R., & Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297.

Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.

Spaho, K. (2014). Integrated management system of quality as a framework for corporate social responsibility. pp. 1134-1148. *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings, 2014, 1134-1148, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb, Croatia, Zagreb.*

Simon, A., Karapetrovic, S., Casadesús, M. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 Iss 5 pp. 828 – 846.

## **8 ANEXO**

### **Política Integrada de Calidad, Medio Ambiente, Prevención y RSE**

La Dirección de *LA EMPRESA*, consciente del compromiso que contrae con todas sus partes interesadas en el desempeño de las actividades de mantenimiento y construcción de zonas verdes, ha establecido en su organización un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Prevención y Responsabilidad Social Empresarial, basado en las normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 26000, orientado a la obtención de los siguientes objetivos:

- Proporcionar un servicio que se adapte a los requisitos y expectativas de sus clientes, considerando los impactos ambientales y sociales que ocasionan nuestras actividades.
- Asegurar que el servicio proporcionado se desarrolla en condiciones de seguridad para sus empleados, es seguro y fiable para sus clientes, y cumple con todas las condiciones, normas e instrucciones que le son de aplicación.
- Implantar una cultura de Calidad, Medioambiente y Comportamiento Ético y Socialmente Responsable tanto en proveedores como en los empleados y colaboradores que inspire la participación de cada uno de ellos en los procesos, promoviendo un ambiente en el que se practiquen los principios de responsabilidad social
- Integrar en nuestra estrategia y gestión, aspectos sociales, laborales, éticos y ambientales, promoviendo y fomentado la igualdad de oportunidades de todo el personal, así como el empleo estable y de calidad, la innovación responsable y la transparencia en la información.
- Mantener contactos permanentes con todas las partes de interés, con el objeto de poder colaborar conjuntamente en la mejora del servicio, y contribuir de manera ética y responsable con la Sociedad.

La Dirección asume el compromiso de estricto cumplimiento por todo el personal del Sistema Integrado de Gestión, de la mejora continua y la prevención de la contaminación, la prevención de los daños y el deterioro de la salud, de los principios

de responsabilidad social y la eficacia del sistema implantado, así como del cumplimiento de los requisitos legales y voluntarios aplicables.

La Dirección asegura que la presente Política es entendida, implantada y mantenida al día en todos los niveles de la empresa, y es difundida a todo el personal de la organización y a todas las partes interesadas.