# GUÍA PARA A ELABORACIÓN DE PLANS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC/RSE)

## GDR PONTEVEDRA - MORRAZO

GDR PONTEVEDRA · MORRAZO

agader AXENCIA GALEGA DE DESENVOLVEMENTO RURAL
XUNTA DE GALICIA CONSELLERÍA DO MEDIO RURAL
GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN
LEADER
Fondo Europeo Agrícola de Desenvolvemento Rural: Europa inviste no rural
galicia o bo camiño

**Asociación de Desenvolvemento Rural Pontevedra – Morrazo**
**CIF:** G36591873
Lugar de Igrexario, 26 B – Santo Tomé de Piñeiro
36914 Marín (Pontevedra)

**Elaboración:** Interpyme SLP
**Autores:**
Mercedes Fernández Gestido
Tito Iglesias Pastoriza

**Portada:** BYBE COMUNICACIÓN

**Data:** setembro / 2018

As opinións vertidas neste manual
non vinculan a citada Asociación
e son por enteiro responsabilidade dos autores.

# Índice

Introdución 5

Primeira parte: Os Conceptos Básicos da RSE/RSC 7

1. Desenvolvemento sustentable e innovación 7
2. As partes interesadas 9
3. Bo goberno 11
4. A proposta de valor 13
5. Consumo responsable 15
6. Rendemento de contas e o triplo balance 17
7. Comunicar desde a perspectiva da RSE 18
8. Colaboración e emprendemento 20

Segunda parte: Aspectos prácticos 25

9. Proposta metodolóxica para o desenvolvemento dun plan de RSE/RSC 25

ANEXO. Cadros diagnóstico 34

Bibliografía 39

# INTRODUCIÓN

A Responsabilidade Social representa unha nova perspectiva de xestión para todo tipo de entidades, grandes ou pequenas, lucrativas e non lucrativas. O reto está en dotarse do método axeitado a cada caso. Sendo conscientes das limitacións que os emprendedores teñen en canto a medios materiais e  persoais, debemos empregar unha metodoloxía sinxela e flexible que axude as Pemes e outras entidades do rural a superar os principais retos aos que se teñen que enfrontar.

Un elemento clave da RSC é o concepto de progreso continuo, este mesmo enfoque debe aplicarse á implantación da Responsabilidade Social nas Pemes; é dicir, tras o impulso inicial hai que avaliar e mellorar: trátase de "marcar un bo rumbo" e ser perseverantes.

A RSC debe ser unha ferramenta máis para mellorar a competitividade das Pemes, é dicir, a Responsabilidade Social non debe ser un engadido, senón que debe formar parte do proceso estratéxico e operativo. Cremos que vivimos tempos de aproximación e de traballar cóbado con cóbado, polo que **a colaboración é unha das propostas estratéxicas exposta nesta Guía.**

***A colaboración é unha das propostas estratéxicas exposta nesta Guía.***

**Os antecedentes da Responsabilidade Social Corporativa**

A xestión ética da actividade empresarial ten os seus alicerces na época da Revolución Industrial, pero é a partir da II Guerra Mundial cando se dan pasos importantes, comezando coa Declaración dos Dereitos Humanos no ano 1948. Nesta época xa se fala de Responsabilidade Social Empresarial. Nos anos 60 e 70 do século pasado aséntase o concepto e reafírmase e impulsa con accións concretas. Non obstante, non é ata os anos 90 cando os escándalos de grandes empresas como a norteamericana Enron, así como a extensión da globalización, fan que se retomen con forza as iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial e de Responsabilidade Social Corporativa (para o caso doutro tipo de entidades distintas ás empresas).

Desde entón, a Organización das Nacións Unidas promove iniciativas internacionais en materia de RSE. No ano 2000 esta entidade

creou o Pacto Mundial ou Global Compact (GC) que representa a materialización dunha rede de acción colectiva que ten como obxectivo o fomento de actitudes responsables por parte de empresas ou organizacións. A adhesión ao GC é voluntaria e pídeselles ás organizacións que incorporen nos seus modelos de xestión un conxunto de valores fundamentais baseados en dez principios dos Dereitos Humanos, as relacións laborais, o medioambiente e a loita contra a corrupción.

A Comisión Europea publicou no ano 2001 o Libro Verde que aborda o marco para a responsabilidade social das empresas. Neste texto promóvese a incorporación da RSC de xeito voluntario na xestión empresarial, como maneira de expresar as preocupacións sociais e medioambientais das empresas nas súas operacións comerciais e nas súas relacións cos seus grupos de interese.

A Lei 2/2011, do 4 de marzo, de Economía Sustentable, ten por obxecto "introducir no ordenamento xurídico as reformas estruturais necesarias para crear as condicións que favorezan un desenvolvemento económico sustentable". Un dos elementos que centran este obxectivo é o desenvolvemento da RSC, polo que se inclúe un mandato para que a Administración Pública promova esta ferramenta tanto nas empresas grandes como nas pequenas, facendo especial fincapé na divulgación de boas prácticas e na análise dos efectos da RSC sobre a competitividade.

Posteriormente chegaron a Lei 19/2013, de nove de decembro, de transparencia, acceso a información e bo goberno e a Lei 1/2016, do 18 de xaneiro, de transparencia e bo goberno da Comunidade Autónoma de Galicia, ambas as dúas iniciativas lexislativas reforzan a tendencia global que esixe cambios na xestión das organizacións na procura dunha maior transparencia, responsabilidade e desempeño como medio para acadar un desenvolvemento sustentable.

Unha maneira de traballar e avanzar na transparencia das institucións é botando man da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e de todo o seu marco conceptual e operativo. A RSC representa un método de análise e intervención que conta cun amplo consenso no mundo académico, empresa privada e institucións que a teñen posto en práctica.

Existen ademais numerosos organismos internacionais promotores da RSC, en especial europeos, que fan énfase na necesidade de construír unha economía máis eficiente, competitiva e dinámica baseada nun crecemento económico sustentable con máis e mellores empregos e unha maior cohesión social. A nota constante destas entidades é a chamada unánime ás empresas e organizacións para asumir a súa Responsabilidade Social.

Pola súa parte, o GDR Pontevedra-Morrazo incorporouse a esta aposta pola Responsabilidade Social Corporativa, tal e como consta na súa Estratexia de Desenvolvemento Local Participativo 2014-2020. O GDR, tanto na súa Misión como nos seus Valores ten integrado os conceptos de desenvolvemento sustentable e de Responsabilidade Social. Asemade, a través da liña de actuación 8.1.1., fíxase o obxectivo de "promocionar a igualdade de oportunidades e a Responsabilidade Social Corporativa nas empresas e entidades do territorio". Este obxectivo, ten o seu traslado nos criterios de valoración tanto para os proxectos produtivos como para os non produtivos.

Así pois, esta guía pretende contribuír ao cumprimento da citada liña de actuación ao tempo que facilita a labor dos promotores na procura de elaborar os seus plans de RSC.

## 1. DESENVOLVEMENTO SUSTENTABLE E INNOVACIÓN

Segundo a Comisión Mundial do Medio Ambiente e Desenvolvemento das Nacións Unidas, **o desenvolvemento sustentable persegue "satisfacer as necesidades do presente sen poñer en perigo a capacidade das xeracións futuras, para cubrir as súas propias necesidades".** O desenvolvemento sustentable esixe pois compatibilizar a xestión do curto prazo coa xestión do longo prazo.

***O desenvolvemento sustentable persegue "satisfacer as necesidades do presente sen poñer en perigo a capacidade das xeracións futuras, para cubrir as súas propias necesidades".***

Ben é certo que ás veces os obxectivos que se poden trazar para o curto prazo poden prexudicar os obxectivos que se poden perseguir no longo prazo. Este dilema está presente en todas as organizacións e mesmo nas persoas, mediante preguntas como as seguintes:

¿Debemos esforzarnos hoxe para ter unha boa saúde no futuro?

¿Debemos consumir dun xeito responsable para deixar un mundo mellor para os nosos fillos?

O desenvolvemento sustentable sitúa o ser humano como un ser cabal e intelixente quen, para superar as circunstancias vitais, ten que botar man da innovación, da mellora dos procesos e da economía de medios.

O Pacto Mundial, como iniciativa da ONU para a sustentabilidade empresarial é o catalizador dos esforzos das empresas para a consecución dos Obxectivos de Desenvolvemento Sustentable (ODS). No ano 2016 puxéronse en marcha os ODS para o ano 2030 como un ambicioso plan de acción en favor das persoas e do planeta.

A innovación supón aplicar ideas renovadas aos problemas existentes, por esta razón a innovación é un grande aliado da RSE. As novas solucións poden vir da man de novas ferramentas, tecnoloxías ou ideas traídas doutros sectores, ámbitos xeográficos ou marcos temporais. A innovación está ao alcance de todos e todas e, moitas veces, é coxerada entre todos. Nalgúns ámbitos vincúlase conceptualmente a innovación coa invención e tecnoloxía; desde a perspectiva da RSE **debemos pensar na innovación como a "actitude que procura dar unhas respostas orixinais a carencias, problemas ou necesidades no contorno inmediato das organizacións"** (AECA, 1994, p.19) neste sentido mesmo as tradicións, tan presentes no rural, poden ser fonte de innovación. Ás veces, a adopción de sistemas tradicionais combinados coas novas tecnoloxías poden supoñer unha veta de innovación ao alcance das pequenas organizacións para gañar en sustentabilidade.

***Debemos pensar na innovación como a "actitude que procura dar unhas respostas orixinais a carencias, problemas ou necesidades no contorno inmediato das organizacións".***

## Fontes de innovación para os emprendedores

- **Apertura á microtecnoloxía.** As Pemes deben interesarse polos novos pequenos aparellos tecnolóxicos, aproveitándose da súa miniaturización e abaratamento.
- **Compartindo saberes.** Se queren competir nun mercado globalizado as Pemes teñen que tecer relacións e compartir os coñecementos e empregar as mellores prácticas (benchmarking)
- **Estimulando a participación de todos.** O reto que teñen que afrontar as Pemes é tan grande que se fai imprescindible aproveitar as ideas e a creatividade de todos os traballadores e demais axentes.
- **Economía colaborativa.** Máis alá das chamadas "plataformas" (Blablacar, Uber, Just-eat, etc.) que aproveitan o universo de Internet, a economía colaborativa (sharing economy) é unha estratexia factible para moitas Pemes. Se ben, é preciso que este concepto sexan ben entendido e se enmarque dentro dunha estratexia máis ampla de colaboración, tal e como se expón no capítulo sobre colaboración e emprendemento.
- A tradición representa un cúmulo de saberes moi valiosos, pero que están case esquecidos ou, mesmamente, desprezados. Coa renovación de certos valores sociais e a incorporación de novas tecnoloxías pódese recuperar a vixencia e darlle viabilidade a "vellos" procesos, produtos ou servizos. Algúns dos valores tradicionais actualmente en auxe son os seguintes: os produtos ou procesos artesáns; poucos niveis xerárquicos nas organizacións; xestión do risco e tolerancia co erro; participación no servizo ou facelo un mesmo.

## 2. A RSE E AS PARTES INTERESADAS

A Unión Europea define a RSE como **"a integración voluntaria por parte das empresas, das preocupacións sociais e medioambientais nas súas operacións comerciais e nas relacións cos seus interlocutores".** Trátase dun modelo de xestión ao cal poden voluntariamente acollerse as empresas. E supón, ademais da búsqueda dos beneficios económicos, incorporar na planificación e na xestión do día a día inquedanzas e retos de carácter ambiental e social.

*"A RSC é a integración voluntaria por parte das empresas, das preocupacións sociais e medioambientais nas súas operacións comerciais e nas relaciones cos seus interlocutores".*

Ás veces, asóciase o concepto de responsabilidade social co mecenado e as boas obras. Pensar nestes termos é un erro. O corpus de coñecemento da responsabilidade social apóiase en dous conceptos que se complementan: un é a sustentabilidade é o outro é a ética.

A ética nas organizacións supón a aplicación da moral cívica no eido das entidades. Todas as organizacións teñen un carácter, uns valores que, aínda non figurando en ningún documento, marcan o seu xeito de facer e separar o ético do non ético.

Neste ámbito, moitas organizacións, do mesmo xeito que o tradicional mecenas, están desenvolvendo accións dirixidas directamente a axudar, a cubrir necesidades ou mellorar a calidade de vida de certos colectivos. Habitualmente, estas actuacións son planificadas e dotadas de fondos e pasan a formar parte da denominada acción social.

A posta en práctica da responsabilidade social nunha organización esixe do diálogo e a participación cos grupos de interese. De aí a importancia de desenvolver capacidades organizativas para facer operativos os procesos de diálogo e concertación entre actores da RSC. **As partes interesadas (tamén denominadas grupos de interese ou *stakeholders*) son os grupos que afectan ou se ven afectados polas actividades realizadas por unha empresa ou organización,** ese impacto pode ser positivo ou negativo.

*As partes interesadas (tamén denominadas grupos de interese ou stakeholders) son os grupos que afectan ou se ven afectados polas actividades realizadas por unha empresa ou organización.*

Ao abordar as necesidades dos grupos de interese, ás veces contrapostas, a organización é quen de introducir factores diferenciais de innovación que fagan aumentar a súa lexitimidade e funcionalidade.

Podemos distinguir entre grupos de interese internos e externos. Os primeiros están compostos polos que teñen unha relación directa cos aspectos organizacionais e funcionais da entidade. Os grupos de interese externos confórmaos a periferia explícita da organización, é dicir, aqueles grupos que son influídos pola política da organización.

| PARTES INTERESADAS (Exemplo) |
|---|
| **Internas** |
| Empresario/Emprendedor |
| Socios |
| Traballadores |
| **Externas** |
| Clientes |
| Provedores |
| Competidores |
| Comunidade local |
| O medioambiente |
| Administracións Públicas |
| Medios de comunicación |
| Asociacións non lucrativas |
| Sociedade en xeral |

Debemos facer especial énfase tamén na relevancia dos grupos de opinión, especialmente representados nos informadores e medios de comunicación.

O medio ambiente é tamén un axente de primeira orde para unha entidade do rural. Este atópase representado como grupo de interese a través dos grupos conservacionistas e as entidades de preservación do patrimonio histórico e artístico que velan pola súa protección e legado para as futuras xeracións.

A implantación da Responsabilidade Social, tal e como se propón na segunda parte desta Guía, esixe que as Pemes e outras entidades identifiquen as expectativas presentes e futuras das partes interesadas dun xeito dinámico, para ir incorporándoas ás distintas fases da estratexia de xestión.

## 3. O BO GOBERNO

Enténdese por goberno corporativo o xeito en que as empresas se organizan, son dirixidas e controladas. Habitualmente, fálase de goberno corporativo cando se trata de grandes empresas e corporacións que contan con consellos de administración. No caso de pequenas entidades e empresas o máis axeitado é falar de **bo goberno ou gobernanza.** O bo goberno, ou goberno socialmente responsable, procura non só beneficios económicos para a empresa, senón que incorpora tamén inquedanzas sociais e ambientais no desenvolvemento das súas actividades.

Como xa dixemos, o Pacto Mundial ou Global Compact (GC) das Nacións Unidas representa a materialización dunha rede de acción colectiva que ten como obxectivo o fomento de actitudes responsables por parte de empresas e organizacións. A adhesión ao GC é voluntaria e pídeselles ás organizacións que incorporen nos seus modelos de xestión un conxunto de valores baseados en dez principios dos Dereitos Humanos, as relacións laborais, o medioambiente e a loita contra a corrupción.

As Pemes e micropemes caracterízanse, ademais de pola súa reducida dimensión, por concentrar a propiedade e a xestión nun reducido número de persoas, ás veces da mesma familia. Segundo a *Guía CILEA, de Buenas Prácticas de Gobernanza Empresarial para las Pymes,* estes factores dan lugar a unha serie de problemas de gobernanza, entre os que podemos destacar as seguintes:

- Carecen de recursos e de escala suficiente para implantar modelos avanzados de planificación e xestión empresarial. Ademais, os problemas do día a día absórbenas notablemente, e acusan a falta de habilidades para compaxinar os obxectivos a curto con outros a medio e longo prazo

- Son moi dependentes das relacións persoais, centralizadas nos donos, e teñen dificultades para incorporar e manter persoal cualificado. Tamén é habitual a falta de transparencia, cando non opacidade, para cos empregados e outras partes interesadas sobre o nivel de desempeño empresarial.

- As veces, os conflitos e os intereses familiares transcenden e prexudican a empresa.

- Tamén é habitual que, cando varios membros da familia interveñen na empresa, se cree unha dobre vara de medir: unha para os familiares e outra para o resto dos empregados. Este proceder xera descontento entre os empregados.

- Nalgúns casos, non existe distinción nin control entre o patrimonio empresarial e familiar. E así son os propios membros da familia, de xeito consciente ou inconsciente, os que rompen cos febles sistemas de control, dando lugar a unha auténtica "traxedia dos comúns".

- O control interno non está formalizado e baséase en relacións de confianza, que acostuman fallar no cumprimentos de normas e obrigas legais, ás veces por vontade propia e outras polo baixo nivel dos seus asesores.

***O seu proxecto debe ter unha finalidade clara na procura de mellorar a súa calidade de vida, dentro dun marco de sensibilidade para coas demais partes interesadas.***

Outro factor que debe entender o emprendedor é que o seu **proxecto debe ter unha finalidade clara na procura de mellorar a súa calidade de vida, dentro dun marco de sensibilidade para coas demais partes interesadas.** E non se debe caer en "estéticas" ou pretensións personalistas que lastren a viabilidade do proxecto e o leven ao fracaso.

Este diagnóstico da pé a que apuntemos algunhas recomendacións para desenvolver un bo goberno nas Pemes no marco do desenvolvemento rural:

- Desenvolver un sinxelo plan estratéxico e cunha actualización anual, no marco da RSE tal e como propoñemos no último capítulo desta Guía.

- No caso de ter empregados ou colaboradores, desenvolver un liderado de servizo, un modelo onde o emprendedor se pon ao servizo da empresa. Hai que deixar atrás modelos autoritarios: está demostrado que unha boa combinación de autonomía e control é a mellor maneira de mobilizar a enerxía dos nosos colaboradores.

- Establecer unha clara distinción entre o patrimonio empresarial e persoal, fixando retribucións e criterios de reparto de beneficios para os propietarios. Tamén hai que ser cautelosos á hora de incorporar amigos e membros da familia na empresa, e no seu caso, facelo con criterios de racionalidade.

- Seleccionar os asesores baixo criterios profesionais, sen deixarse levar polas primeiras recomendacións e, coa súa axuda, avanzar na formalización da xestión e no cumprimento das obrigas mercantís.

## 4. A PROPOSTA DE VALOR

### Redución do Despilfarro

Un dos obxetivos da RSC é a redución de impactos negativos sobre o medioambiente. Neste sentido o lema habitual é o dos tres erres: reducir, reutilizar e reciclar. Por esta razón as organizacións comprometidas coa responsabilidade social establecen indicadores de consumos e emisións de factores tan relevantes como a auga, enerxía e $CO_2$. A práctica dos tres erres debe facerse no marco dunha política de sustentabilidade, é dicir, avaliando o custe e o beneficio, de tal xeito que a Peme saia reforzada a nivel competitivo tendo en conta o triplo balance.

Para este fin, resultan axeitadas as bases teóricas do chamado *Lean Manufacturing,* que vén significar produción esvelta, sen graxa e limpa de refugallos. Este modelo identifica oito tipo de refugallos habituais nas empresas. Algúns dos cales tamén están presentes nas Pemes: tempos de espera; transportes e movementos innecesarios; exceso de inventarios; defectos de produción e o desaproveitamento da creatividade e capacidades do persoal.

**O desenvolvemento das capacidades persoais do emprendedor e do seus empregados é, sen dúbida, unha das potencialidades que están ao alcance da Peme.** Por esta razón, todos os emprendedores deben incluír na súa axenda un programa de aprendizaxe e formación axeitado ao seu caso. Se ben, máis que unha colección de cursos, o que se debe procurar é unha actitude de curiosidade e apertura cara ao coñecemento.

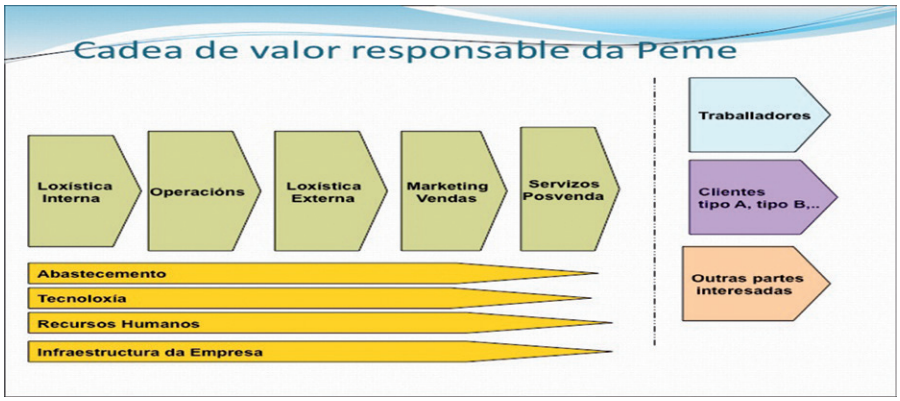
***O desenvolvemento das capacidades persoais do emprendedor e dos seus empregados é, sen dúbida, unha das potencialidades que están ao alcance da Peme.***

*Un xeito de acceder de xeito sinxelo e efectivo aos coñecementos prácticos precisos para desenvolver algunhas actividades é mergullarnos nunha contorna onde ese coñecemento estea moi presente.*

**Un xeito de acceder de xeito sinxelo e efectivo aos coñecementos prácticos precisos para desenvolver algunhas actividades é mergullarnos nunha contorna onde ese coñecemento estea moi presente.** Esas contornas, teñen un efecto cluster que facilita e espalla os recuros precisos para o desenvolvemento desas actividades. O caso de Silicon Valley é un caso anecdótico, pero en contornas rurais podemos pensar en continuar ou reconverter as actividades familiares, participar en zonas de coworking ou aprender en zonas de recoñecido prestixio para certas actividades (pan de Cea, queixos de Arzua, etc.)

**A cadea de valor responsable**

Mentres o modelo Lean nos axuda a identificar e eliminar elementos e procesos que non achegan valor aos produtos e servizos, o concepto de cadea de valor permítenos centrarnos na xeración de valor. O obxectivo é crear valor para os grupos de interese, creando valor económico, valor social e minimizando o impacto ambiental.




Esta sinxela representación gráfica da cadea de valor responsable axúdanos a extraer as seguintes conclusións:

1) O punto de mira da cadea de valor son as partes interesadas, e destacan entre elas os clientes que son os que teñen que pagar un prezo xusto que retribúa toda a cadea.

2) Os clientes non son grupos uniformes, cada segmento de clientes ten as súas preferencias e sensibilidades.

3) O cliente responsable deber ser obxecto dunha especial atención xa que é o principal aliado das Pemes responsables e marcan a tendencia que van seguir os demais clientes dos nosos produtos.

4) As Pemes deben botar man de todas as ferramentas ao seu alcance na procura de engadir e reter valor. Algunhas desas ferramentas veñen dadas por un modelo de xestión vinculado coa responsabilidade

social: desenvolver o triplo balance, información e comunicación responsable, bo goberno e estratexias de colaboración a todos os niveis.

5) O análise das fases da cadea (loxistica, operacións, marketing, posvenda) permiten identificar e avaliar os impactos que as actividades teñen na contorna.

**A análise da cadea de valor, tamén nos axuda a definir a nosa proposta de valor, é dicir, esa maneira específica de competir, de diferenciarnos e de acadar o noso espazo no mercado.**

*A análise da cadea de valor, tamén nos axuda a definir a nosa proposta de valor, é dicir, esa maneira específica de competir, de diferenciarnos e de acadar o noso espazo no mercado.*

## 5. O CONSUMO RESPONSABLE

No ano 2002, con motivo do **Cumio da Terra,** as Nacións Unidas declararon que unhas das **"principais causas de que continúe deteriorándose o medio ambiente mundial son as modalidades non sustentables de consumo e produción, particularmente nos países industrializados".** A pegada ecolóxica é un indicador que mide o impacto ambiental da actividade humana sobre a terra, relacionando o espazo necesario para producir os recursos naturais que se consomen e absorber os residuos que se xeran coa capacidade do planeta para xerar eses recursos. Hoxe en día **a pegada ecolóxica do consumo mundial é maior que a biocapacidade total do planeta** (1,5 veces), tres veces maior no caso de España (os españois necesitariamos multiplicar por tres a superficie do país para satisfacer a demanda actual de recursos naturais).

*"As principais causas de que continúe deteriorándose o medio ambiente mundial son as modalidades non sustentables de consumo e produción, particularmente nos países industrializados".*

*A pegada ecolóxica do consumo mundial é maior que a biocapacidade total do planeta.*

Neste contexto é preciso promover a instauración de padróns de consumo sustentables baseados en criterios do impacto social e medio ambiental que teñen os produtos e servizos xerados polas empresas ou organizacións.

Que se entende por **consumo responsable?**

**Representa a decisión de compra por parte dos consumidores de produtos e servizos cando, ademais de observar o seu prezo e calidade, introducen criterios baseados no impacto ambiental e social que teñen as empresas ou organizacións que os elaboran ou ofrecen.**

*O consumo responsable representa a decisión de compra por parte dos consumidores de produtos e servizos cando, ademais de observar o seu prezo e calidade, introducen criterios baseados no impacto ambiental e social que teñen as empresas ou organizacións que os elaboran ou ofrecen.*

Así pois, debemos dar prioridade á compra de produtos con menores impactos ambientais e consumir responsablemente os bens que son limitados, como é o caso de moitas materias primas, cara a garantir os dereitos das futuras xeracións a un alimento e un medio ambiente san.

O consumidor é soberano nas súas decisións de compra pero non pode ignorar as consecuencias que os seus actos teñen sobre a xustiza social, a ética, a solidariedade e a protección do medio ambiente. A cidadanía pode converter a súa capacidade de compra nunha ferramenta de cambio, esixindo o cumprimento de determinadas garantías sociais, laborais e medio ambientais na elaboración dos produtos que consome.

*O consumidor, coa súa decisión de compra, ten unha responsabilidade inapelable sobre a sustentabilidade dos recursos.*

**Vías de actuación das Pemes en pos dun consumo responsable**

**O consumidor, coa súa decisión de compra, ten unha responsabilidade inapelable sobre a sustentabilidade dos recursos** e pode converterse nun axente clave na conservación do medio ambiente. As Pemes poden informar e influír neste grupo de interese sobre este particular. Así mesmo, unha conduta responsable fortalece o vínculo entre produtor / vendedor e consumidor, xerando maior empatía e compromiso e reducindo a presión de supervisores e reguladores.

Desde o paradigma dun mercado de libre competencia, considérase que o consumidor está informado e decide libremente en función desa información, pero esta circunstancia raramente se dá. Para que o consumidor poida reaccionar e tomar a decisión de consumir de xeito responsable é preciso que exista información accesible que facilite a toma de decisións. As Pemes deben aproveitar a súa proximidade co consumidor para poder exercer un papel máis activo neste ámbito. Por outra banda, a cidadanía demanda cada vez máis información sobre os produtos que consome. Así mesmo, unha poboación máis formada é mais esixente a hora de solicitar información para conformar o seu criterio como consumidor.

O estudo de Forética 2015 indica que habendo paridade -máis ou menos de prezos- case o 80% das persoas entrevistadas elixirían produtos de produción responsable. Así mesmo, un 12% das persoas entrevistadas para ese mesmo estudo consideran insuficiente a oferta de produtos responsables nos establecementos de compra. Outra reflexión importante indica que, a metade da poboación que compra considera que integrar a sustentabilidade como criterio de xestión para empresas e organizacións xera un importante valor engadido nestas.

Segundo o citado estudo de Forética, as persoas que teñen cursado estudos superiores, teñen unha inclinación maior a optar polo consumo responsable por enriba da media, case un 50% máis.

Pola súa banda, as Pemes e demais entidades son á súa vez consumidores, xa que precisan de insumos para desenvolver as súas actividades produtivas. **Estas organizacións teñen a obriga de entender**

**que as súas prácticas de consumo teñen tamén un impacto tanto no ámbito ambiental como no social.** Polo tanto, a discriminación positiva, é dicir, premiar as empresas ou organizacións que se comportan de maneira responsable representa unha grande oportunidade para que as Pemes exerzan a súa responsabilidade social e despregar o seu compromiso como integrante da economía social. En concreto, que as Pemes poidan promover unha compra responsable primando aqueles provedores que teñan prácticas responsables, e tamén favorecendo, baixo criterios lóxicos, os provedores locais.

*Estas organizacións teñen a obriga de entender que as súas prácticas de consumo teñen tamén un impacto tanto no ámbito ambiental como no social.*

Así mesmo, as Pemes retallistas poden facer un labor moi importante a este respecto, dado o seu contacto directo co consumidor final. Estes puntos de venda deben asumir a súa responsabilidade e liderar o cambio do sector cara á comercialización de produtos máis sustentables. A aposta por este tipo de proceder pode ter un eco moi positivo para as comarcas ligadas ao turismo gastronómico responsable, relanzando o vinculo produtos do rural galego e calidade.

No estudo de Forética 2015, ao que anteriormente faciamos alusión, hai un dato revelador: a escasa información no posto de venda sobre aspectos da RSC dos produtos e servizos, así como a practicamente nula formación dos vendedores nesta materia. Cada vez en maior medida, os consumidores preocúpanse pola sustentabilidade dos produtos que adquiren e canta máis información teñan á súa disposición, maior confianza terán neses puntos de compra.

Durante a última década téñense desenvolvido distintos sistemas de certificación que avalan que o produto foi cultivado, criado ou transformado de xeito sustentable. Estes sistemas deberían servir, de xeito verídico e práctico, para identificar aqueles produtos que cumpran certas normas mínimas, como criterios de calidade, produción ecolóxica, comercio xusto ou sustentabilidade.

## 6. O RENDEMENTO DE CONTAS E O TRIPLO BALANCE

O rendemento de contas dunha organización é o conxunto de mecanismos que permiten explicarlles, xustificadamente, os seus obxectivos, impactos e resultados ás partes interesadas, dentro dun período determinado. No ámbito da RSC este "rendemento de contas" no sentido da "explicación da actuación dunha organización", vai máis alá dos aspectos puramente económicos e financeiros.

*Un dos aspectos máis importante do rendemento de contas é que obriga a empresa ou organización a definir propostas de mellora.*

**Un dos aspectos máis importante do rendemento de contas é que obriga a empresa ou organización a definir propostas de mellora,**

e dese xeito incidir na mellora da rendibilidade e da competitividade, elementos clave para a sustentabilidade da organización a longo prazo.

O concepto de rendemento de contas está directamente relacionado coa transparencia dunha organización, o que implica a adopción dun código ético. Pero o rendemento de contas supera esta circunstancia. Ás veces os códigos éticos non deixan de ser declaracións das boas intencións por parte das organizacións. **Render contas supón o acto de superar a distancia entre as declaracións de intencións e as realidades organizativas.**

***Render contas supón o acto de superar a distancia entre as declaracións de intencións e as realidades organizativas.***

**O Triplo Balance**

O Triplo Balance, expresado con frecuencia cos acrónimos TBL ou 3BL, tamén denominado People, Planet and Profit (persoas, planeta e ganancia) fai referencia a un conxunto de criterios para a avaliación do desempeño das organizacións, tanto no aspecto económico e social como no ambiental. Significa, esencialmente, un cambio na cultura corporativa das organizacións que implica unha ampliación da estrutura do informe tradicional, no que predomina o aspecto económico, para incluír os impactos que teñen as súas actividades no ámbito ecolóxico e social e as implicacións éticas e de transparencia da organización.

Este novo paradigma toma conciencia da esixencia dos consumidores e cidadáns, de coñecer o impacto económico, ambiental e social que xeran, neste caso, as Pemes e demais entidades do rural. Por esta razón é recomendable que estas entidades leven a cabo un plan anual para avanzar nos tres ámbitos do Triplo Balance (económico, social e ambiental) no que deben fixar áreas de mellora e concretar as actuacións a realizar para alcanzalos.

Así mesmo, é preciso que este Triplo Balance, este informe integral, se dote dunha serie de indicadores que poidan recoller tanto aspectos xerais considerados relevantes para as Pemes, como indicadores específicos sobre as áreas de mellora fixadas. A este respecto as Pemes poden recoller algúns dos indicadores establecidos pola G4 do GRI (Global Reporting Initiative). No apartado práctico desta guía achéganse, a efectos orientativos, algúns dos indicadores máis habituais nas Pemes.

## 7. COMUNICAR DESDE A PERSPECTIVA DA RSE

Informar, desde a perspectiva da RSC, require ofrecer datos relevantes sobre o desempeño dunha empresa ou organización aos grupos de interese que se ven afectados polas súas actividades. Para logralo hai que identificar indicadores que permitan medir, avaliar e identificar procesos de mellora e comunicación dos resultados e os impactos dunha empresa ou organización.

***Unha das finalidades da comunicación da RSC é introducir transparencia para gañar a confianza dos grupos de interese e da sociedade en xeral.***

**Unha das finalidades da comunicación da RSC é introducir transparencia para gañar a confianza dos grupos de interese e da sociedade en xeral.** A comunicación ten que ter en conta as necesidades e as expectativas dos distintos grupos. Estas necesidades poden ser xenéricas ou específicas. As primeiras son as comúns a todos os grupos de interese: transparencia, participación e beneficio mutuo (que permita non só o progreso económico, senón tamén o social e a protección ambiental). Entre as segundas atopamos as que son específicas dos grupos de interese directamente afectados, tanto internos coma externos.

As Pequenas entidades poden informar do seu desempeño de diversas maneiras. A elección do mellor vieiro depende das persoas ás que se queira chegar, das súas aptitudes e recursos e tamén do tema que se queira dar a coñecer. Neste sentido, dependendo dos obxectivos e recursos dispoñibles existen varios formatos, entre os que destacamos os seguintes:

1. Instrumentos de promoción, comunicación e transparencia: códigos de conduta, boas prácticas, declaracións de principios, memorias de sustentabilidade.

2. Instrumentos de xestión, normas de proceso e acreditación: sistemas e informes de auditoría social, medio ambiental ou en materia de RSE en xeral. Así como as certificacións e acreditacións expedidas por diversas organizacións (Forética, ISO, ARARSE etc).

3. Instrumentos de autoavaliación ou desempeño: modelos de informes de avaliación ou os selos de excelencia.

4. Consumo socialmente responsable: etiquetas (ecoetiquetas) indicativas para o consumidor do proceso de elaboración dun produto en termos de RSC, campañas de información nos puntos de venda, etc.

## O Valor da Comunicación da Responsabilidade Social

*A mellora da imaxe corporativa e da súa reputación pública incrementará a súa notoriedade producindo unha influencia positiva da organización na sociedade.*

No caso das Pemes consideramos que **a mellora da imaxe corporativa e da súa reputación pública incrementará a súa notoriedade producindo unha influencia positiva da organización na sociedade.** En toda organización, a reputación ten un carácter estratéxico: estímase que o 40% do éxito dunha empresa ou organización depende da reputación e esta, á súa vez, depende nun 34% da súa conduta ética e social.

Establecer comunicación coas partes interesadas require informar sobre a identificación dos criterios de sustentabilidade que ten a organización para cumprir axeitadamente coa súa función, ademais de identificar os indicadores que dean conta do realizado e dos procesos de mellora que sería necesario adoptar.

## As Memorias de Sustentabilidade

Periodicamente, as Pemes teñen que facer fronte á elaboración dun conxunto de informes e datos derivados das obrigas legais, que chegan a saturalas. Esta intensa demanda de información non debe levar as Pemes a deixar de lado informar as partes interesadas que non o demanden expresamente.

Por esta razón, pode ser recomendable para algunhas Pemes facer unha memoria orientada ás principais partes interesadas. Unha cuestión transcendental é que a información que se ofreza xere confianza. Para logralo tense que poder comprobar, comparar e avaliar.

O xeito habitual de facelo é a través das memorias de sustentabilidade. Neste sentido, as Pemes poden votar man dos criterios "esenciais" contemplados na G4 do GRI (Global Reporting Initiative), entre os que destacamos os seguintes:

a. Materialidade ou relevancia (información útil para a toma de decisións).
b. Exhaustividade, no setido de incluír os tres piares do triplo balance.
c. Equilibrio, é dicir, a memoria debe ofrecer unha imaxe imparcial, incluíndo tanto os logros acadados como os retos pendentes.

Consideramos que unha memoria destas características, honestamente elaborada, pode converterse nun procedemento de rendemento de contas, motivación e progreso para a Peme.

Non obstante, os cidadáns manteñen unha actitude de sospeita bastante importante respecto da información corporativa en materia de RSC. Segundo o estudo de Forética 2015, case o 60% dos cidadáns consideran esta información como pouco ou nada crible, fronte a un 30,3% que a considera bastante ou moi crible.

## 8. COLABORACIÓN E EMPRENDEMENTO

As pequenas entidades, a diferenza das grandes organizacións, son moi modesta en medios. Por esta razón, ten que facer uso dos seus recursos dun xeito eficaz e eficiente. Unha das liñas estratéxicas para acadar esa eficiencia é botar man da colaboración . Tal e como di a A. Cornella, **unha das razóns capitais da colaboración entre empresas é que sempre hai máis fóra que dentro, isto significa que por moito que saibamos sempre podemos enriquecer o noso proxecto con achegas doutras persoas e entidades.**

***Unha das razóns capitais da colaboración entre empresas é que sempre hai máis fóra que dentro, isto significa que por moito que saibamos sempre podemos enriquecer o noso proxecto con achegas doutras persoas e entidades.***

Colaborar, significa traballar conxuntamente, e a miúdo utilízase como sinónimo de cooperar. Se ben, este último concepto ten un sentido máis profundo e permanente xa que supón que se comparten fins ou metas. Nunha primeira clasificación da colaboración empresarial, podemos diferenciar:

- **Colaboración vertical.** É aquela que se establece ao longo da cadea de valor do produto/servizo, normalmente entre cliente e provedor.
- **Colaboración horizontal.** É a que se desenvolve entre entidades do mesmo sector ou actividade.

Outra clasificación da colaboración empresarial fai referencia ás facetas concretas nas que se establece a colaboración, as máis destacadas no eido da Peme son as seguintes:

- **Agrupación de compras.** Este tipo de alianzas teñen como finalidade acadar economías de escala a través de maiores volumes de compra, optimizar a loxística de distribución e mellorar a capacidade de negociación.

- **Alianzas e redes comerciais.** A colaboración comercial pode dar lugar a múltiples vantaxes para os seus membros. Habitualmente constitúense para acceder a servizos de marketing, redes de recomendacións comerciais, ou á promoción conxunta dun espazo comercial.

- **Colaboración na produción.** Procura crear espazos en común de produción ou loxistica, e tamén pode ser unha estratexia axeitada para a Peme.

Son numerosas as asociacións, agrupacións e demais alianzas que desenvolven compras e accións comerciais en común. O proxecto de Indicación Xeográfica Protexida Ribeiras do Morrazo, promovida polo Grupo de Desenvolvemento Rural Pontevedra Morrazo, en colaboración coa Federación de Furancheiros, Loureiros e Viticultores de Pontevedra, é un bo exemplo da potencialidade e complexidade que encerra un programa de colaboración. Neste caso estariamos ante un proxecto vertical centrado na creación dunha alianza comercial, e que aspira a dotarse de medios

para unha produción conxunta (adega), e non desbota aproveitar esa plataforma para aprovisionarse en común.

O xeito máis doado de iniciarse na colaboración é trasladala ao día a día, abríndonos a compartir e axudar aos nosos clientes, provedores e demais axentes de proximidade. A miúdo, a colaboración a nivel de intanxibles é a máis doada de desenvolver, xa que non se incorre en custos de manipulación ou loxística. **Un intanxible moi valioso para os emprendedores é o coñecemento, especialmente o que procede de experiencias prácticas da profesión.** Por esta razón, establecer nexos de colaboración con outras entidades a nivel de intercambio de saberes é un bo xeito de mellorar a competitividade dos nosos negocios ao mesmo tempo que desenvolvemos capacidades a nivel de xestión colaborativa.

***Un intanxible moi valioso para os emprendedores é o coñecemento, especialmente o que procede de experiencias prácticas da profesión.***

A colaboración en canto que supón realizar un traballo en común, ademais de vantaxes, ten custes e inconvenientes. Conscientes do alto nivel de dedicación que esixe unha pequena empresa, faise moi difícil desenvolver actividades de colaboración dun xeito relevante e duradeiro. Por esta razón, é preciso que os emprendedores vaian desenvolvendo habilidades de relación e capacidades de xestión de proxectos.

**Un dos graves problemas aos que se enfrontan os traballos en común é o fenómeno do "gorroneo".** O gorrón é unha persoa oportunista que, ante un proxecto colectivo, recolle os froitos pero non quere soportar os custos; e dicir, é un "polisón" que sobe ao barco sen pagar a pasaxe.

***Un dos graves problemas aos que se enfrontan os traballos en común é o fenómeno do "gorroneo".***

Dentro desta figura, podemos diferenciar o "gorrón" profesional do ventureiro. A tipoloxía do gorrón profesional é o dun individuo que recoñecéndose incapaz de gañar as lentellas el só, enrólase en todos os proxectos colectivos coa finalidade, máis ou menos premeditada, de sacar partido a costa dos demais. Mentres que o ventureiro é unha persoa que se une ao proxecto coa intención tanto de contribuír como de recoller, pero que polas circunstancias persoais ou do contexto acaba puntual ou reiteradamente "gorroneando".

En Galicia contamos cunha longa tradición de traballo en común en ámbitos como os montes en man común, os sistemas de regadío, fontes e pesqueiras, dispoñemos de toda unha bagaxe de saberes para xestionar os traballos en común e facer fronte ao problema do gorrón. Elinor Ostrom, que estudou o goberno dos recursos en común, dános unha serie de pautas que podemos adaptar para os proxectos de colaboración e frear así os inconvenientes, especialmente o do "gorrón":

1. **Definir claramente os participante e o contido do proxecto.** É dicir, clarificar quen forma parte do proxecto e quen non. Unha vez definido, os interesados deben decidir se entran ou non entran a formar parte do proxecto. É frecuente que os oportunistas xoguen coa ambigüidade para sacar proveito, queren ter un pé dentro e outro fóra, de tal xeito que para recoller están, pero para sementar non aparecen.

2. **Regras específicas para proxectos específicos.** Se ben é moi proveitoso coñecer outras experiencias, debemos ser cautelosos á hora de incorporar regras e procedementos, xa que raramente os obxectivos e o contexto entre proxecto e proxecto coinciden. Así pois, o recomendable é analizar, e se é preciso adaptar, as normas e os procedementos doutros proxectos antes de incorporalas ao noso.

3. **Supervisión e vixilancia.** É preciso que exista algún tipo de supervisión que permita coñecer o nivel de cumprimento de cada participante. O recomendable é que esa supervisión recaia nos propios participantes ou estea conectada coas tarefas habituais que se desenvolven en común.

4. **Sancións e mecanismos de resolución de conflitos.** Se queremos que as regras se cumpran, debe existir un sistema, ainda que sexa sinxelo, que sancione ao infractor. Habitualmente establécese un sistema de faltas que contempla a expulsión e incluso a indemnización por danos.

***Un elemento chave no desenvolvemento dos proxectos de colaboración é o nivel de confianza existente entre os seus membros.***

Un elemento chave no desenvolvemento dos proxectos de colaboración é o nivel de confianza existente entre os seus membros. Un xeito de gañar en confianza é precisamente participando con regularidade en traballos en común, establecendo relacións, e promovendo a comunicación cara a cara. Por esta razón, a colaboración ten un valor extra a nivel persoal e profesional, xa que xera capital social.

O sociólogo Pérez Díaz, define o capital social como un stock de recursos que son inherentes ás relacións sociais e que só son accesibles aos que participan na xestión de entidades ou proxectos. O que di a teoría do capital social é que esas relacións poden ser unha fonte de valor intanxible para os que participan, e só para os que participan.

Os elementos que compoñen ese capital social son de tres tipos:

i) Recursos e habilidades para facilitar a relación, superar o illamento e desenvolver capacidades de representación.

ii) Recursos para manter conversas sobre os temas de interese profesional e persoal, habilidades que a miúdo axudan a clarificar problemas, debater opcións e emprender accións.

iii) Dotes organizativas que permiten xestionar diversos recursos para acadar un obxectivo.

Con todo, temos que ter claro que cada empresa debe competir individualmente. Os proxectos de colaboración teñen que dar resultados positivos para todos os participantes, enmárcanse dentro das estratexias chamadas gañar-gañar (*win-win*). Este modelo de pen samento, conecta tamén coa chamada economía colaborativa (*sharing economy*), un modelo que vai mais alá das plataformas dixitais, e que ten tres características:

i) compártese un espazo, obxecto ou recurso, en definitiva, un ben económico.

ii) ese ben está desaproveitado o escasamente xestionado.

iii) as partes se poñen de acordo para obter un valor extra do ben compartido e repartirse ese valor. En definitiva, **entramos nun novo paradigma onde o que se busca é o valor de uso, fronte o tradicional modelo de plena propiedade e uso exclusivo.**

***Entramos nun novo paradigma onde o que sebusca é o valor de uso, fronte ao tradicional modelo de plena propiedade e uso exclusivo.***

***A responsabilidade social corporativa, en canto asume o fin social das empresas, conecta directamente coa colaboración.***

**A responsabilidade social corporativa, en canto asome o fin social das empresas, conecta directamente coa colaboración.** Tendo en conta que a colaboración foi chave para supervivencia e primacía do home sobre a terra, debemos considerar que o traballo en común é un elemento innato ao home, e ten máis valor que un mero instrumento para acadar obxectivos.

## 9. PROPOSTA METODOLÓXICA PARA O DESENVOLVEMENTO DUN PLAN E RSC

A RSE debe resultar útil e achegar ás organizacións un valor máis elevado que o custe da súa implementación. A potencia da RSC está avalada por moitas organizacións desde os anos noventa do século pasado, sendo un dos modelos máis consensuados pola academia. Non obstante, unha inaxeitada posta en marcha pode dar escasos resultados en termos de valor.

A presente Guía ten como obxectivo facilitar o desenvolvemento da RSE nas Pemes a través dun sistema de planificación. Con esa intención, tivéronse en conta as características propias destas entidades no contexto rural galego. Aínda así, cada Peme debe entresacar destas notas aqueles elementos que considere máis útiles e complementalo con outras fontes co obxectivo de ir formando un xeito propio de facer RSE, adaptado á cultura e aos recursos de cada organización.

O marco conceptual inspirador que propoñemos é o de valor compartido, un enfoque da RSE que procura crear valor a través da relación da empresa coa contorna. E dicir, non entrar en estratexias onde a empresa asome políticas custosas para mellorar unicamente a súa reputación, e apostar por estratexias onde tanto as partes interesadas como a empresa saian beneficiadas.

A metodoloxía proposta neste capítulo incorpora os elementos habituais da Planificación Estratéxica xunto con aspectos extraídos da NORMA ARARSE NGI/101:2014 (Asociación Aragonesa para el Desarrollo de la RSE) e tamén da metodoloxía INNOVARSE (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra). A idea que se persegue é que o emprendedor poida realizar un plan empresarial integrado (xestión + RSE) e sinxelo, pero de moita utilidade.

A implantación da RSC require ineludiblemente o compromiso e a implicación do emprendedor ou máximo responsable da organización, por esta razón é preciso que as Pemes que decidan avanzar nesta senda asuman *motu proprio* este modelo de xestión. Tendo en conta as características Pemes e Micropemes galegas, e os recursos humanos e materiais dos que dispoñen, así como o contexto actual no que nos atopamos, propoñemos desenvolver un plan empresarial integrando a Reponsabilidade Social Empresarial a partir dos seguintes apartados:

1) **Introdución**
2) **Valores e compromisos**
3) **Identificación e participación dos grupos de interese**
4) **Diagnóstico**
5) **Plan de actuación anual**
6) **Revisión e control**

## 1. Introdución

Dado que o Plan de Responsabilidade Social Empresarial, ademais dun documento interno, pode ser un documento de comunicación e de xustificación dos compromisos asumidos en materia de RSE, será preciso elaborar unha introdución que conteña os datos identificativos do promotor e do proxecto empresarial. Con este obxectivo proponse, facilitar a seguinte información:

| | |
|---|---|
| **DATOS IDENTIFICATIVOS E XERAIS DO PROXECTO** | |
| **a) Datos xerais da empresa** | |
| Denominación: | |
| CIF: | |
| Nome comercial: | |
| Data de constitución: | |
| Enderezo social: | |
| Administradores: | |
| Socios: | |
| Actividade económica: | |
| Persoal: | |
| **b) Resultados económicos previstos** | |
| Ingresos | |
| Resultados | |
| **c) Investimentos** | |
| Concepto | Importe |
| | |
| | |
| | |
| Total investimento | |

Ademais, dada a novidade e complexidade conceptual da RSE, consideramos que participar en accións formativas é imprescindible para a gran maioría dos emprendedores que queiran facer da RSE unha ferramenta de xestión e de mellora. As sesións formativas, ademais de facilitar información específica sobre o tema, serven de espazo de debate, reflexión e motivación. Estas sesións poden ser complementadas con conferencias e coloquios abertos ás partes interesadas sobre algúns dos temas clave da RSC.

É recomendable que o proxecto sexa dalgún xeito colectivo, é dicir que participe máis dunha persoa. No caso dun único autónomo, propoñemos facer participe do plan ao asesor, consultor, ou persoa de confianza que poida facer achegas ao plan.

Neste apartado, tamén podemos aproveitar para identificar a persoa responsable do desenvolvemento do Plan, e se fose o caso, as demais persoas integrantes do equipo ou que van facer achegas de relevancia ao Plan. Asemade, farase unha reflexión sobre a súa capacitación a nivel de xestión empresarial e de RSE, pronunciándose sobre as necesidades de formación ao respecto.

## 2. Valores e compromisos

Neste apartado, cando menos, incluirase un compromiso expreso da entidade para coa RSC. A maiores, podemos desenvolver un proceso reflexivo que nos leve desde a simple descripción das actividades a conceptos máis abstractos como os da misión, visión e valores Para acadar estes obxectivos, o equipo de RSE, pode seguir un proceso lóxico que se reflicte no seguinte cuestionaio e inspirarse nas definicións que empresas e entidades exemplares publican nas suas páxinas Web.

| Concepto | Definición | Preguntas de apoio |
|---|---|---|
| **Actividade** | Descrición ampliada da actividade a realizar. | Como se describe habitualmente a túa actividade económica?<br>Que tipo de servizos ou produtos?<br>Como é o proceso de produción ou prestación de servizos?<br>Cales son as túas principais materias primas? |
| **Misión** | Motivo ou propósito da empresaa razón de existir da empresa máis alá dos motivos internos. | Que función trascendental cumpre a túa actividade?<br>Que propósito vai cumprir na túa contorna?<br>Por que motivo debe existir a túa empresa?<br>Como conecta a súa actividade co propósito da empresa? |
| **Visión** | Que quere ser a empresa, que escenario espera alcanzar a longo prazo. | Como é o teu ideal de empresa?<br>Como sería a túa empresa se se cumprisen as túas aspiracións? |
| **Valores** | Ética empresarial, principios ou criterios en que basea a empresa para relacionarse cos demais. | Que comportamento consideras desexable dos demais para contigo?<br>Que principios rexen na túa vida persoal? |

## 3. Identificación e participación das partes interesadas

A identificación e a consideración das partes interesadas é unha das pezas clave para a implantación da RSE nunha organización. Este concepto foi amplamente tratado en apartados anteriores. Agora só queremos recordar que no plan de actuación deben ser consideradas as expectativas das distintas partes, para posteriormente manter un diálogo vivo, acorde e proporcionado á relevancia de cada unha.

Recordemos que as partes interesadas son os grupos que afectan ou se ven afectados polas actividades realizadas por unha empresa ou organización, ese impacto pode ser positivo ou negativo. Neste apartado identificaremos eses grupos, trataremos de coñecer as súas espectativas respecto da nosa empresa, e estableceremos os mecanismos de participación e diálogo.

Con ese fin podemos usar os seguintes esquemas. No primeiro cadro inclúese unha clasificación das partes interesadas habituais nas Pemes, que o promotor pode ampliar ou matizar. No segundo débense recoller as expectativas das principais partes interesadas.

| **PARTES INTERESADAS (Exemplo)** |
|---|
| **Internas** |
| Empresario/Emprendedor |
| Socios |
| Traballadores |
| |
| |
| |
| **Externas** |
| Clientes |
| Provedores |
| Competidores |
| Comunidade local |
| O medio ambiente |
| Administracións públicas |
| Medios de comunicación |
| Asociacións non lucrativas |
| Sociedade en xeral |
| |
| |

| EXPECTATIVA DAS PARTES INTERESADAS (Exemplos) |
|---|
| |
| **Empresario/Emprendedor** |
| Recoñecemento |
| Cumprir cos resultados económicos esperados |
| |
| |
| **Traballadores** |
| Salarios xustos |
| Formación e aprendizaxe |
| |
| |
| |
| |
| **Clientes** |
| Atención personalizada |
| |
| |

PARTES INTERESADAS MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN E DIÁLOGO

| **Medio** | **Destinatario** |
|---|---|
| Reunións anuais | Traballadores |
| Comunicación cara a cara | Traballadores |
| Redes sociais | Contorna local |
| Comunicación en punto de venda | Clientes |
| | |
| | |

## 4. Diagnóstico

Seguindo os pasos habituais nos procesos de planificación estratéxica, procedemos a continuación a facer un diagnóstico. Cara a cumprir cos criterios básicos da RSE, ao final deste capítulo, no anexo, facilítanse tres cadros que abranguen os tres ámbitos do triplo balance. Esta relación, ademais de servir de avaliación, serve tamén de inspiración para identificar as áreas de mellora que a entidade pode acometer. O relevante deste diagnóstico non é a calificación senón que as pautas establecidas sirvan de punto de reflexión sobre a situación actual da entidade e as súas perspecivas cara á Responsabilidade Social. No caso dunha entidade de nova creación, eses cadros poder servir para identificar as áreas mais revantes a efectos de RSE.

Amais dun diagnóstico interno a entidade pode realizar unha análise da súa contorna. As relacións coa contorna son múltiples e complexas, por esta razón acostúmase a facer una análise sistemática que identifique as principais ameazas e oportunidades. Con tal fin, propoñemos un sinxelo esquema onde se avalíen os feitos e tendencias que inciden nunha entidade que aposte pola RSE.

**ANÁLISE DA CONTORNA (Exemplo)**

| Feitos e tendencias | Oportunidades | Ameazas |
|---|---|---|
| **ÁREA ECONÓMICA** | | |
| Seguir principios do RSE sería unha forma de introducir principios éticos na empresa e frear comportamentos irresponsables. | X | |
| **ÁREA SOCIAL** | | |
| Existe unha trama asociativa no contorno que posibilitaría unha maior implicación social da empresa. | X | |
| Valora moi positivamente unha ética e práctica socialmente responsable por parte das empresas. | X | |
| **ÁREA AMBIENTAL** | | |
| No sector ... crece a sensibilidade polos produtos naturais. | X | |

Do mesmo xeito podemos identificar as boas prácticas existentes na propia Peme ou no seu proxecto empresarial, como xeito de recoñecemento do labor xa feito. Este proceder xera motivación e rompe os argumentos dos incrédulos do cambio, sempre presentes nas organizacións.

Tamén resulta moi recomendable identificar as boas prácticas presentes noutras entidades afíns *(benchmarking)*. Con tal fin, pódese usar un cadro similar ao que figura a continuación:

**BOAS PRÁCTICAS**

| Área | Título | Comentarios e explicacións |
|---|---|---|
| **Económica** | | |
| **Social** | | |
| **Ambiental** | | |

## 5. Plan de actuación anual

Seguindo o proceso habitual de formulación estratéxica, resulta recomendable que anualmente se avalíe o grao de avance, se revise o plan anterior e se elabore, cando menos, un plan de acción que permita seguir progresando nos obxectivos trazados.

O plan anual debe conter un conxunto de iniciativas, proxectos e actuacións que se pretenden levar a cabo durante o ano. Esta relación de accións debe ordenarse atendendo ás liñas de mellora previamente revisadas e actualizadas. A avaliación do plan anual xunto coas contas económicas é un bo xeito para nun solo acto, incorporar a planificación estratéxica nas pequenas entidades.

As empresas máis ambiciosas, poden elaborar a súa memoria de sustentabilidade baseándose na G-4 da Global Reporting Initiative. Nese caso, é recomendable botar man das guías que esa institución pon a disposición dos usuarios de xeito gratuito.

**PLAN DE ACTUACIÓNS (exemplo)**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **ÁREA DE MELLORA: Avanzar na xestión enerxética** | | | |
| | **ACCIÓNS PREVISTAS:** | **Recursos** | **Responsable** | **Prazo** |
| | Contratar unha recoñecida empresa especializada en eficiencia enerxética | | | |
| | Avaliar alternativas e investimentos e realizar | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 2 | **ÁREA DE MELLORA** | | | |
| | **ACCIÓNS PREVISTAS** | **Recursos** | **Responsable** | **Prazo** |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

## 6. Revisión e control

Neste apartado, poderase incluír un cadro de indicadores que recolla os principais impactos que ten a entidade nos tres ámbitos da RSE. Ademais dos aquí expostos a título de exemplo, o emprendor pode botar man dos propostos na Global Reporting Initiative (GRI).

**Sistema de indicadores (Exemplo)**

| N.º | Descrición do indicador | Valor | Uds. |
|---|---|---|---|
| | **Indicadores económicos** | | |
| 1 | Importe facturado anual | | |
| 2 | Valor directo xerado distribuído | | |
| 3 | Asistencia financeira recibida das administracións | | |
| 4 | Proporción de gasto en provedores locais | | |
| | | | |
| | **Indicadores ambientais** | | |
| 1 | Materiais consumidos: papel, tóner e pilasN- | | |
| 2 | Porcentaxe de Materiais reciclados | | |
| 3 | Consumo de Electricidade | | |
| 4 | Iniciativas para ofrecer servizos mas eficientes en termino de enerxía / consumo de materiais | | |
| 5 | Consumo de auga | | |
| 6 | Gastos e inversións totais en protección ambiental | | |
| | | | |
| | **Prácticas laborais** | | |
| 1 | Número e taxa de rotación del persoal | | |
| 2 | Índice de accidentes e enfermidades profesionais | | |
| 3 | Índice de absentismo | | |
| 4 | Horas promedio de formación e xestión de habilidades por año. | | |
| 5 | Detalle de empregados por grupos e xénero. | | |
| | | | |
| | **Outros indicadores sociais** | | |
| 1 | Participación e dotación económica a entidades no lucrativas e acción social. | | |
| 2 | Prácticas relacionadas coa satisfacción do cliente, resultados de enquisas de satisfacción. | | |
| 3 | Información relativa ás multas por incumprimento das normas. | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

## 6. Revisión e control

Seguindo o criterio da NORMA ARARSE NGI/101:2014 (8.7), incorporamos nesta Guía o concepto de progreso en vez do habitual de mellora. Tal como se expón na Norma, o concepto de mellora está vinculado a unha visión técnica e económica das empresas, mentres que o concepto de progreso pon o foco nas persoas e os grupos de interese. Deste xeito, refórzase conceptualmente a natureza social das organizacións, destacando o papel do ser humano como a súa orixe e finalidade.

O progreso continuo fai referencia ao proceso en que están inmersas as organizacións na procura da súa supervivencia. Se ben é certo que hai organizacións que se definen como responsables, a avaliación da súa responsabilidade debe centrase máis no proceso que en declaracións de intencións. Esta é a razón pola cal as avaliacións deben facerse mediante indicadores, cuantitativos e cualitativos, que midan periodicamente o desempeño das organizacións. Este principio de progreso continuo require das Pemes e das demais entidades unha actitude dinámica e estruturalmente proactiva. Porén o noso Plan debe conter un calendario de revisión que permita ir avaliando e mellorando tanto os procedementos como os resultados.

Calendario de Revisión do Plan de Responsabilidade Social (Exemplo)

| | **Conceptos** | **Revisión** |
|---|---|---|
| 1 | Diágnóstico de RSE | Trianual |
| 2 | Plan de acción | Anual |
| 3 | Cadro de indicadores de RSE | Anual |

# ANEXO. Cadros diagnóstico

| ÁREA SOCIAL: Pautas básicas | Puntuación<br>0 1 2 3 4 5 | Notas |
|---|---|---|
| **1. Colaboración** | | |
| A Peme promove e acolle acordos de colaboración con outras entidades. | | |
| A Peme promove a capacidade de autoregulación do sector. | | |
| **2. Seguridade e Saúde Laboral:traballadores e socios** | | |
| A Peme conta cunha Política de Seguridade e Saúde Laboral. | | |
| Fíxanse obxectivos no ámbito preventivo. | | |
| Promóvese a asistencia aos cursos de formación de seguridade laboral e prevención. | | |
| Faise un seguimento da súa posta en práctica. | | |
| **3. Conciliación laboral: traballadores e socios** | | |
| A Peme atende as necesidades de conciliación da vida laboral e persoal e promove estas prácticas entre os empregados. | | |
| Os traballadores da Peme gozan de beneficios sociais. | | |
| **4. Acollida e participación** | | |
| A Peme recibe e acolle con deferencia aos novos traballadores. | | |
| A Peme promove a participación dos traballadores na xestión, a distintos niveis. | | |
| **5. Igualdade de xénero: traballadores e socios** | | |
| A Peme preocúpase polos aspectos relacionados coa igualdade de xénero. | | |
| Disponse dun Plan de igualdade de oportunidades entre homes e mulleres que comprende a formación, a linguaxe e as políticas de contratación e promoción interna. | | |
| **6. Formación e saberes: traballadores e socios** | | |
| A Peme emprende e participa en actuación orientadas a mello-rala formación e capacitación dos seus socios e traballadores: cursos, intercambio de saberes e experiencias, divulgación de boas prácticas, etc. | | |
| **7. Prestixio e comunicación** | | |
| A Peme contempla a imaxe e o prestixio como un activo valioso. | | |
| A Peme desenvolve unha política activa de comunicación para cos clientes e outras partes interesadas. | | |

| ÁREA SOCIAL: Pautas básicas | Puntuación<br>0 1 2 3 4 5 | Notas |
|---|---|---|
| **8. Ética e transparencia** | | |
| A Peme establece e difunde valores e principios éticos. | | |
| Practícase unha actitude de transparencia informativa axeitada a cada grupo de interese. | | |
| **9. Comunidade Local** | | |
| A Peme busca contribuír o desenvolvemento da comunidade local. | | |
| A empresa prioriza a contratación de provedores locais. | | |
| Búscase a participación e presenza en foros e eventos que teñan que ver coa súa actividade. | | |

| ÁREA ECONÓMICA: Pautas básicas | Puntuación<br>0 1 2 3 4 5 | Notas |
|---|---|---|
| **1. Bo goberno** | | |
| A Peme ten un plan estratéxico a medio/ longo prazo. | | |
| A Peme elabora un Plan Anual que contempla temas económicos, sociais e ambientais. | | |
| Na elaboración do Plan téñense en conta as expectativas das partes interesadas. | | |
| E recolle as opinións dos traballadores ao respecto. | | |
| Existe unha clara distinción entre patrimonio persoal e empresarial | | |
| Dispón un plan de avance para formalizar a xestión e cumprir coas obrigas mercantís. | | |
| **2. Contabilidade e fiscalidade** | | |
| A Peme cumpre as súas obrigas contables. | | |
| E cumpre as obrigas tributarias. | | |
| **3. Provedores e persoal** | | |
| A política de retribución conta cun sistema de determinación de salarios… | | |
| ...criterios de revisión salarial e medición da satisfacción dos traballadores. | | |
| A empresa cumpre as condicións de pago acordadas. | | |

| ÁREA ECONÓMICA: Pautas básicas | Puntuación<br>0 1 2 3 4 5 | Notas |
|---|---|---|
| **4. Progreso continuo** | | |
| A Peme xestiona datos de carácter económico, realiza medicións e aprendizaxe, e implanta accións de mellora derivadas do análise dos indicadores. | | |
| Mídese a efectividade das melloras para a Peme e para as partes interesadas, se garante que estas medidas non supoñan diminución no emprego nin a merma significativa das condiciones laborais. | | |
| **5. Redución do desperdicio e xeración de valor.** | | |
| A Peme promove o uso eficiente dos recursos e dispón de políticas para reducir o desperdicio. | | |
| Aplícanse sistemas que procuran eliminar todo o que non aporte valor. | | |
| Búscase activamente a xeración de valor económico para a Peme e os seus socios: novos produtos,clientes, mercados, etc. | | |
| Ademais de valor económico, se procura o valor social e ambiental para as principais partes interesadas. | | |
| **6. Emprendemento, innovación e tradición.** | | |
| A Peme é sensible, promove e valora iniciativas e proxectos innovadores e experimentais que poidan redundar en algún tipo de mellora. | | |
| Promóvese e participa en encontros e foros sobre emprendemento, innovación e conservación e recuperación das tradicións. | | |
| Se é sensible á incorporación de novas tecnoloxías e dinámicas que fomenten o seu uso (TICs, etc). | | |
| **7. Suxestións.** | | |
| A Peme ten establecido un sistema para a recollida de queixas, reclamacións e suxestións dos clientes, empregados e outros usuarios. | | |
| Analízanse e revísanse os resultados. | | |
| Póñense en marcha accións de mellora derivadas desas achegas. | | |

| ÁREA AMBIENTAL: Pautas básicas | Puntuación<br>0 1 2 3 4 5 | Notas |
|---|---|---|
| **1. Política ambiental** | | |
| A Peme conta cunha política ambiental, ou algún tipo de declaración relativa ao medio ambiente. | | |
| Estas Declaración están expresadas por escrito. | | |
| E son coñecidas polos socios e persoal empregado cando menos. | | |
| A Peme promove actuacións ambientais relacionadas especificamenteo coa sua actividade. | | |
| **2. Auga e enerxía** | | |
| A Peme utiliza indicadores de consumo para o control dos aspectos ambientais referentes a auga, enerxía e combustibles. | | |
| Busca a redución mediante accións de mellora nos usos destes recursos. | | |
| Existen evidencias dunha sistemática implantación de accións de mellora para a redución das tres tipoloxías de consumos. | | |
| **3. Residuos** | | |
| A Peme cumpre toda a lexislación aplicable na xestión dos residuos e vertidos. | | |
| Utilízanse indicadores para o control e a mellora nesta materia. | | |
| E implántanse accións de mellora para a redución, reciclado e valorización dos residuos. | | |
| **4. Produción e consumo responsable** | | |
| A Peme desenvolve actuacións en favor do consumo responsable. | | |
| Promove acordos con outras Pemes para diferenciar e prestixiar os seus produtos. | | |
| Aplícanse criterios de compra responsable para seleccionar aos seus provedores. | | |
| As Pemes achegan suficiente información sobre os seus produtos: orixe, ingredientes/materiais, etc. | | |

# BIBLIOGRAFÍA

# Bibliografía


- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 2004. Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: AECA.

- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 2010. Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: AECA.

- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 1994. La Innovación en la Empresa: Factor de Supervivencia. Madrid: AECA.

- AECA (Asoc. Española de Contabilidad y Administración de Empresas). 2015. La empresa social: marco conceptual, contexto e información.

- Agustín, Antonio e Derqui Belén. 2014. ¿Que narices es esto de la sostenibilidad? Barcelona. Profit Editorial.

- CILEA. 2015. Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYMES

- CNMV. Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. 2015.

- Código de buen gobierno del movimiento asociativo. FEAPS. 2014.

- Comisión de las comunidades europeas. 2001. La gobernanza europea. Un libro blanco.

- Cornella, A.2012. La solución empieza pro CO

- Cubero, Juan José. 2014. NORMA ARARSE NGI/101:2014. Asociación Aragonesa para el Desarrollo de la RSE. (http://www.ararse.org/index.php/ngi).

- Cubero, Juan José. 2014. NORMA ARARSE NGI/102:2014. Guía para la aplicación del sistema integrado de gestión ética y socialmente responsable. Asociación Aragonesa para el Desarrollo de la RSE. (http://www.ararse.org/index.php/ngi)

- Druker, Peter. 1996. Dirección de Instituciones sin fines de lucro. Barcelona: El Ateneo S.L.

- Fernández Gestido M.; Iglesias Pastoriza, T. (2015). Guía de Implantación e Difusión da Responsabilidade Socal Corporativa nas Confrarías de Pescadores. Xunta de Galicia. Conselleria do Medio Rural e do Mar.

- Forética. 30 Reglas de Oros de la RSE para la Pyme

- Forética. Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España

- Guía para a Elaboración de Memorias de Sustentabilidade, G4, Global Reporting Initiative. (https:// www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-one.pdf).

- Guía para la realización de Diagnósticos RSE en Pymes de Navarra. Metodología Innovarse. Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra.

- Guía metodológica para implantar planes de actuación de RSE en las pymes navarras. Metodología Innovarse. Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra.

- Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard (coordinadores). 1997. La Organización del Futuro. The Druker Fundation. Bilbao: Ediciones Deusto.

- Kotter, John P. Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. Harvard Business Review. Diciembre 2011

- La huella ecológica mundial: país por país.
https://www.lavanguardia.com/vida/20170408/421527311147/sabado-de-mapas-huella-ecologica-mundial.html

- Las 30 Reglas de Oro de la RSE para la pymes. Cuadernos de Forética. 2013.

- Lizcano, José Luis. 2006. Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa. Partida Doble: num 182.

- Pérez Díaz, V.; López Novo, J. P. (2005) El tercer sector presente y promesa. Obra Social Caixa Galicia.

- Pérez-Carballo Veiga, J. 2003. Planificación y control de la estrategía. Tórculo Edicións.

- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. La creación de valor compartido. Harvard Business Review Enero–Febrero 2011.

- Vernis, Alfred; Iglesias, María; Sanz, Beatri; Saz, Ángel. 2004. Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.

agader
AXENCIA GALEGA DE DESENVOLVEMENTO RURAL

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DO MEDIO RURAL

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN

LEADER

Fondo Europeo Agrícola
de Desenvolvemento Rural:
Europa inviste no rural

galicia
o bo camiño

GDR
PONTEVEDRA · MORRAZO