



## Trabajo Fin de Grado

***La Responsabilidad Social Corporativa aplicada a  
“Martín Martín”***

Autor/es

Laura Miranda García

Director/es

Isabel Acero Fraile

Facultad de Economía y Empresa - Campus Río Ebro

Grado de Administración y Dirección de Empresas – 2013

## RESUMEN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha experimentado un importante resurgir en la última década del siglo XX y en estos primeros años del siglo XXI. Ante este escenario las empresas deben poner de manifiesto sus comportamientos socialmente responsables, elaborando los correspondientes Informes de Sostenibilidad, para transmitir a los *stakeholders* o grupos de interés (sociedad, clientes, proveedores,...) sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales.

En este proyecto se realiza una visión de lo que es la Responsabilidad Social Corporativa, el por qué de su importancia y los beneficios que produce, todo ello aplicado a la empresa *Martín Martín*.

Se exponen, además, las iniciativas más destacadas que *Martín Martín* desarrolla actualmente o ha desarrollado en materia de RSC y las propuestas y/o mejoras que he considerado aptas para la consecución del objetivo fundamental del trabajo, que es establecer un modelo de RSC en la citada empresa, analizando los indicadores sociales y medio ambientales que permitirán evaluar y a su vez, valorar, el impacto en los grupos de interés o *stakeholders*.

## ÍNDICE

<b>Capítulo 1 – Presentación ¿Por qué este proyecto? .....</b>	Pág. 5
<b>Capítulo 2 – La Responsabilidad Social Corporativa y <i>Martín Martín</i> .....</b>	Pág. 7
Capítulo 2.1 - Marco Teórico ¿En qué consiste la RSC?.....	Pág. 7
Capítulo 2.2 – <i>Martín Martín</i> .....	Pág. 12
Capítulo 2.2.1 – Misión .....	Pág. 12
Capítulo 2.2.2 – Visión .....	Pág. 13
Capítulo 2.2.3 – Objetivos .....	Pág. 13
Capítulo 2.2.4 – Valores (Identidad).....	Pág. 13
Capítulo 2.3 – RSC en <i>Martín Martín</i> .....	Pág. 14
Capítulo 2.3.1 - Objetivos RSC .....	Pág. 15
<b>Capítulo 3 – Definición de la Estrategia y Plan de Acción.....</b>	Pág. 18
Capítulo 3.1 – Área de Recursos Humanos .....	Pág. 19
Capítulo 3.2 – Área de Formación .....	Pág. 22
Capítulo 3.3 – Área de Salud y Seguridad en el Trabajo .....	Pág. 24
Capítulo 3.4 – Área Social y Medio Ambiental .....	Pág. 26
Capítulo 3.5 – Área de Proveedores.....	Pág. 27
Capítulo 3.6 – Área de Comunicación .....	Pág. 28
<b>Capítulo 4 – Implementación .....</b>	Pág. 31
<b>Capítulo 5 – Mecanismos de Control y Revisión .....</b>	Pág. 31

Capítulo 5.1 – Indicadores: Área de Recursos Humanos.....	Pág. 32
Capítulo 5.2 – Indicadores: Área de Formación .....	Pág. 33
Capítulo 5.3 – Indicadores: Área de Salud y Seguridad en el Trabajo .....	Pág. 33
Capítulo 5.4 – Indicadores: Área Social y Medio Ambiente .....	Pág. 34
Capítulo 5.5 – Indicadores: Área de Proveedores .....	Pág. 34
Capítulo 5.6 – Indicadores: Área de Comunicación .....	Pág. 35
<b>Capítulo 6 – Mejora Continua.....</b>	Pág. 36
Cuadro-resumen 6.1 - Área de Recursos Humanos .....	Pág. 37
Cuadro-resumen 6.2 - Área de Formación.....	Pág. 38
Cuadro-resumen 6.3 - Área de Salud y Seguridad en el Trabajo .....	Pág. 39
Cuadro-resumen 6.4 - Área Social y Medio Ambiental.....	Pág. 41
Cuadro-resumen 6.5 - Área de Proveedores .....	Pág. 43
Cuadro-resumen 6.6 - Área de Comunicación .....	Pág. 44
<b>Conclusiones.....</b>	Pág. 46
<b>Bibliografía.....</b>	Pág. 48
<b>Páginas Web.....</b>	Pág. 50
<b>Anexo I – Ejemplo Encuesta de Satisfacción del Cliente .....</b>	Pág. 52

## Capítulo 1 - PRESENTACIÓN ¿POR QUÉ ESTE PROYECTO?

Con este proyecto quiero plasmar la necesidad de implantar en cualquier empresa un plan de **Responsabilidad Social Corporativa**. Hoy en día, no sólo es importante para la empresa adquirir recursos, transformarlos y/o con su venta obtener un beneficio; sino que es más importante adquirir una **conciencia sobre el entorno** de la misma. La empresa tiene que ofrecer un **valor añadido** al cliente y qué mejor que ese valor añadido beneficie a la sociedad y al entorno del mismo.

Elegí la empresa *Martín Martín* ya que sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social son escasas y puntuales. Con lo cual, para lograr la supervivencia de la misma, una de las acciones clave que debería realizar sería el desarrollar políticas de Responsabilidad Social.

Una de las razones por las que las empresas deberían enfocar sus inversiones en RSC es porque los **clientes** son cada vez más exigentes, no se conforman sólo con que el producto o el servicio cubra sus necesidades básicas, sino que además debe ofrecer un añadido.

Además, las empresas tienen la responsabilidad de asegurar el **bienestar** de sus empleados y de que éstos gocen de **condiciones laborales justas**, acordes a la legalidad, así como de un **entorno de trabajo estable y seguro**. Por ello, la Responsabilidad Social ayuda a las empresas a convertirse en un empleador responsable, reto a abordar en el caso de *Martín Martín*.

Las empresas que actúan integrando la Responsabilidad Social en el ámbito de los Recursos Humanos están creando valor y convirtiendo los retos en oportunidades.

Con lo cual, para que *Martín Martín* pueda desarrollar e implantar un plan de Responsabilidad Social que perdure en el tiempo, es decir, que no sea un hecho aislado de forma puntual, se tienen que tener en cuenta tres grandes bloques para su realización.

El primero de ellos es el **económico–financiero**. La empresa debe mantener una transparencia en su contabilidad, en su política financiera y en el cumplimiento de normas.

El segundo de ellos es el **ámbito social**. La empresa debe actuar de forma ética y responsable con sus grupos de interés o *stakeholders*, por ejemplo con sus empleados/as (en cuanto a la conciliación familiar y laboral, beneficios sociales...); con sus proveedores (acuerdos de colaboración, contratos respetuosos, transparencia...); con sus clientes (calidad en los productos, información transparente y veraz...); con sus accionistas (transparencia...); etc. Y por último, el bloque **medio-ambiental**. La actividad de la empresa debe respetar el medio ambiente y utilizar de forma eficiente los recursos necesarios.

Centrando el proyecto en los dos últimos bloques (social y medio-ambiental) he plasmado los objetivos que debería alcanzar *Martín Martín* junto con las acciones para poder llevarlos a cabo. Todo ello, debería estar respaldado por el apoyo de la alta dirección y partiendo de una clara y sencilla comunicación con toda persona o ente con los que la empresa interactúa al desarrollar su misión.

## Capítulo 2 – LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y *MARTÍN MARTÍN*

### Capítulo 2.1 - MARCO TEÓRICO ¿EN QUÉ CONSISTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)?

La *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)* o *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)* es el **compromiso** voluntario adquirido por las empresas para **mejorar y preservar el medio ambiente** y contribuir al desarrollo de la **sociedad**<sup>1</sup>.

Es una nueva forma de hacer negocios, de gestionar la empresa bajo una **mejora continua** generando un **valor agregado** a la sociedad en general.

El desarrollo de buenas prácticas empresariales, acordes a unos valores éticos, tales como: la mejora en las condiciones de trabajo de los empleados/as, la formación de los trabajadores, la igualdad de oportunidades o el respeto de los derechos humanos, entre otras, garantiza la **sostenibilidad** de la empresa.

La Responsabilidad Social no sólo se traduce en beneficios para la sociedad y el medio ambiente, sino que además aporta **beneficios económicos** a las empresas que aplican este tipo de medidas, por lo que el coste inicial que pueda generar su implantación, se considera realmente una inversión empresarial para alcanzar beneficios a corto/medio plazo.

Pese a que la RSC no es una garantía de éxito empresarial, puede ser una forma de **crear valor** a los grupos de interés o *stakeholders*, lo que podría conllevar a la obtención de una **ventaja competitiva** y a una mejor posición en el mercado.

---

<sup>1</sup> Definición adaptada del Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" publicado por la Comisión Europea en 2001.

Considero que es importante la elaboración de un modelo de RSC ya que las empresas no son entes aislados, **forman parte de la sociedad y como tal influyen** en la misma.

Gracias a la RSC una empresa puede beneficiarse en cuanto a:

1. Patrocinar y participar en actividades deportivas, sociales, culturales... produce un alto grado de **notoriedad** en la opinión pública y **popularidad** en el entorno donde se localiza la empresa.
2. Crecimiento del nivel de **competitividad** de la empresa.
3. La **imagen** que potencia la empresa es recibida por parte de la sociedad de forma **positiva**, lo que conlleva un **aumento de beneficios** debido al incremento en la demanda.
4. La **buena reputación** de la empresa no sólo **fideliza** a los consumidores existentes sino que además, **atrae a nuevos** clientes. El desarrollo de activos intangibles difíciles de imitar proporciona a la empresa ventajas competitivas sostenibles, condición necesaria para alcanzar la supervivencia y la continuidad de la empresa.
5. Certificar un sistema de Gestión de Calidad y/o de Gestión Medioambiental genera mayor **confianza y lealtad** por parte del cliente.
6. El impacto en el desarrollo de medidas orientadas a los recursos humanos, tales como: flexibilidad en el horario, formación, beneficios sociales,... aumenta el grado de implicación y sentido de pertenencia a la empresa, por lo que se consigue una mayor **motivación** del empleado, un mayor **compromiso** y por tanto, una mayor **productividad**, lo que se puede traducir en mejoras en los resultados financieros.

7. Mejora del **clima laboral** interno, aumentando el sentimiento de orgullo y pertenencia.
8. Al existir un mayor compromiso por parte del personal empleado, **se reduce la probabilidad de fuga de talento** (disminuye la rotación de personal) y aumenta la **atracción** de empleados/as **potenciales**.

La **norma SGE 21**, elaborada por *Forética* (asociación de empresas y profesionales de la Responsabilidad Social) en el año 2000, fue el primer estándar europeo para la certificación, voluntaria, de la gestión ética y socialmente responsable. Es un documento que permite gestionar de manera eficiente la Responsabilidad Social y además permite evaluar y certificar el grado de aplicación y compromiso de las organizaciones. La última versión de esta norma data del año 2008. ([www.foretica.org](http://www.foretica.org))

Dicha norma establece una serie de requisitos, válidos para todo tipo de organizaciones, que deben cumplirse para poder gestionar de forma adecuada un plan de RSC. El enfoque de la norma se basa en la comunicación y gestión de los grupos de interés o *stakeholders* y por ello los requisitos planteados se refieren a los nueve grupos o áreas de gestión principales de toda organización: alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas. ([www.foretica.org](http://www.foretica.org) y <http://sge21.foretica.org>)

El aplicar esta norma aporta rigor a la gestión de la organización, además contribuye a la credibilidad, impulsa la concienciación y el cambio organizacional y permite una auditoría por otra entidad independiente (certificación), lo que supone una garantía máxima ante todas las partes interesadas. ([www.foretica.org](http://www.foretica.org))

Por otra parte, **Naciones Unidas** lanzó, en el año 2000, el **Pacto Mundial** con el objetivo de conseguir el compromiso voluntario de las empresas. La iniciativa plantea una política de RSC enfocada en los impactos sociales y medio ambientales. El Pacto Mundial consiste en *diez principios* basados en declaraciones y convenciones

universales, divididos en cuatro áreas principales: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. ([www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org))

Esos principios son:

Derechos humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Ámbito laboral

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio ambiente

7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
8. Promover mayor responsabilidad medioambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Anti corrupción

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

Una empresa que participa en el Pacto Mundial se compromete a elaborar anualmente un **Informe de Progreso** dirigido a los grupos de interés que describa los avances logrados por la empresa en la implementación de los diez principios, y se espera que la empresa los comparta con ellos. El propósito de la comunicación es que sea, por un lado, un sistema de autoevaluación y por otro lado, que dote de una mayor credibilidad a la iniciativa por medio de la transparencia. El Pacto Mundial es aplicable en todos los sectores y no está enfocado a ninguna región o continente específico. La

iniciativa ha sido aplicada por más de 5.300 empresas en más de 130 países. Se cree que el éxito depende, en parte, de la reputación y la autoridad moral que tiene la ONU.

Para que *Martín Martín* dé a conocer su nueva visión y sus nuevos valores responsables, la mejor idea que he considerado es que se desarrolle en el largo plazo una **memoria de sostenibilidad** en donde se exponga la información acerca de las acciones económicas, medio ambientales y sociales de la empresa, es decir, donde se proporcione una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad, incluyendo contribuciones positivas como negativas, de la empresa a lo largo del año.

Para ello, podría tomarse como referencia la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad que elabora la *Global Reporting Initiative*. Asimismo, la implantación de la memoria de sostenibilidad podría realizarse de forma paulatina de modo que se fuera mejorando el contenido y calidad de la memoria año tras año.

La **Global Reporting Initiative (GRI)** es una organización creada para impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, estableciendo los principios e indicadores que las empresas pueden utilizar para medir y para dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. Las directrices de la GRI se refieren a cuatro principios respecto al contenido de las memorias: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad. Dichas directrices sobre la elaboración de informes relativos al desarrollo sostenible permiten realizar comparaciones entre empresas.

Fue fundada por *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) la cual es una red estadounidense de inversores, organizaciones ambientales y otros grupos de interés; y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos. ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))

A través de la realización de dicha memoria siguiendo las directrices y la metodología que marca la *Global Reporting Initiative (GRI)*, propongo que *Martín Martín* vaya consiguiendo a largo plazo aumentar de calificación y de nivel,

consiguiendo así una cobertura cada vez mayor del marco de elaboración de memorias de la GRI.

Durante el 2011 La Red Española del Pacto Mundial y la iniciativa *Global Reporting Initiative* (GRI) formalizaron la interrelación de los indicadores de la herramienta online del Informe de Progreso y los criterios GRI, lo que permite que los Informes de Progreso cumplimentados a través de la herramienta online del Informe de Progreso puedan alcanzar el nivel "C" de la iniciativa GRI. ([www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org))

## Capítulo 2.2 – MARTÍN MARTÍN

*Martín Martín* es una empresa **aragonesa** que lleva operando desde 1983 en el sector de la **alimentación y del ocio**. Es el paso intermedio entre el comercio tradicional, donde el trato cercano es indispensable y la distribución moderna, más preparada y con más servicios.

Actualmente, existen **71 establecimientos** (55 propios y 16 bajo el sistema de franquicia), y está presente en las comunidades de Aragón, Cataluña, Navarra, País Vasco, Castilla y León y Castilla La Mancha.

*Martín Martín* lo componen **más de 400 trabajadores** (en concreto en Zaragoza son alrededor de 280 empleados) de los que más del 90% son mujeres. La **cifra de negocios** del ejercicio 2012 ha superado los 21 millones de euros.

A continuación se indica cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la empresa tal y como se recoge en la propia web corporativa [www.martinmartin.es](http://www.martinmartin.es)

### Capítulo 2.2.1 – Misión

Cubrir de una forma **cercana, económica y saludable** las necesidades gastronómicas y de ocio de toda la familia en diferentes momentos del día.

## Capítulo 2.2.2 – Visión

Llegar a ser una empresa líder en el segmento **minorista** de la **alimentación** y del **ocio**, que atienda las necesidades que la sociedad actual demanda, con la capacidad de servicio de la distribución moderna y con la amabilidad y cercanía del pequeño comercio tradicional

## Capítulo 2.2.3 - Objetivos

Prestar un **servicio cercano** a cualquier miembro de la familia en diferentes momentos del día.

Seguir **expandiendo la red comercial** y acometiendo **nuevos retos** como la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados/as y asumiendo los compromisos que los nuevos tiempos exigen a las empresas con la sociedad.

Continuar el compromiso con la **integración de la mujer** en el mundo laboral y la conciliación del trabajo con la vida familiar.

## Capítulo 2.2.4 - Valores (Identidad)

Dos son los pilares en los que se basa la fórmula *Martín Martín*: la **amabilidad** y el **compromiso** de servicio al cliente unido a una selección cuidada de productos con **calidad y precio** asequible para todos los públicos.

Cada tienda responde al **perfil de los habitantes** de ese barrio; y eso lo hacen posible los equipos de personas al frente de cada una de ellas, que con **su trato cercano** ofrecen a cada cliente la cara más amable de *Martín Martín*, algo de lo que la cadena se enorgullece y considera su **seña de identidad**.

## Capítulo 2.3 – RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN *MARTÍN MARTÍN*

Actualmente, *Martín Martín*, efectúa acciones puntuales en materia de RSC, pero no tiene una gestión integrada enfocada a la Responsabilidad Social, ni unos valores definidos que respalden su acción solidaria. Por ello, decidí elaborar un plan de Responsabilidad Social para esta empresa y poder así mejorar e integrar las escasas acciones que ha ido desarrollando en estos últimos años.

A continuación, explico brevemente las actividades que actualmente *Martín Martín* ha llevado o lleva a cabo.

Preocupación por el compromiso medioambiental → Mediante el reciclado de envases y embalajes, a través de *Ecoembes* ([www.ecoembes.com](http://www.ecoembes.com)) sociedad anónima sin ánimo de lucro, cuya misión es el diseño y desarrollo de sistemas encaminados a la recogida selectiva y recuperación de envases usados y residuos de envases.

Desarrollo de nuevos envases → Todos los envases de plástico son oxodegradables por lo que su degradación es mucho más rápida bajo la acción del oxígeno y por lo tanto, contaminan menos.

Actualmente, se está desarrollando un plan de sustitución de las tradicionales bolsas de plástico por bolsas de papel menos contaminantes, con el firme propósito de adaptarse a las futuras normativas europeas con respecto a la prohibición de envases y embalajes elaborados con materiales contaminantes.

Colaboración con la Fundación Integración y Empleo (FIE) → La *Fundación FIE* realiza una importante labor educativa y de inserción social de jóvenes que han sufrido algún tipo de exclusión con el fin de reinsertarlos socialmente a través del desarrollo de programas educativos y laborales. *Martín Martín* desarrolla múltiples actividades de colaboración mutua como el desarrollo y fabricación de envases con una de sus empresas (ARAPACK) o la realización de procesos de manipulación y preparación de algunos de los productos que se comercializan en los establecimientos.

Colaboración con entidades sociales → *Martín Martín* lleva a cabo una labor activa con diversas entidades sociales locales a través de la entrega diaria de pan y repostería para sus comedores sociales, como por ejemplo a través de la parroquia del Carmen y colaborando con la fundación Federico Ozanam. ([www.ozanam.com](http://www.ozanam.com))

Integración de la mujer en el mercado laboral: Más del 90% del personal empleado son mujeres.

Patrocinios de clubs deportivos y actividades deportivas, por ejemplo en julio de 2012, *Martín Martín* patrocinó el “*Torneo Vian Automobile*” de pádel en Zaragoza.

### **Capítulo 2.3.1 - Objetivos RSC**

Una vez que se ha definido lo que es la Responsabilidad Social Corporativa y se ha presentado la empresa en la cual se pretende implantar un modelo de RSC, y las acciones que realiza en estos momentos, es decir, una vez que tenemos el “dónde estamos”, nos falta especificar el “dónde queremos estar”.

Para ello, a continuación, expongo los objetivos que planteo para poder llegar al objetivo fundamental de este proyecto que abarca, que es la implementación de un **nuevo modelo de Responsabilidad Social Corporativa**, que incluya el **impacto a nivel social** que la empresa ejerce en su plantilla y en su entorno; el **impacto medio ambiental**, como la gestión de sus residuos; y el **impacto económico** que ejerce con un aumento de la productividad, la creación de empleo en su entorno o la promoción de condiciones laborales de calidad, etc.

A continuación desarrollo los objetivos específicos que se deberían llevar a cabo para poder establecer un modelo de RSC.

- a. **Alinear la estrategia de Recursos Humanos** con un desarrollo sostenible que implique una responsabilidad social con los grupos de interés de la organización.

- b. Integrar en la gestión empresarial **valores éticos** como la calidad de la vida laboral, respeto al medio ambiente, igualdad, solidaridad,...
- c. Fomentar el **desarrollo personal y laboral** de todos los trabajadores de la empresa, mejorando sus competencias y habilidades a través de la **formación**, ya que es la mejor forma de mantener y aumentar la riqueza de la empresa y además porque así la empresa puede ser observada como **empleador deseado** que se preocupa por su sociedad.
- d. **Comunicar** a los grupos de interés o *stakeholders* (clientes, empleados, sociedad, proveedores, accionistas,...etc.) una visión de las acciones medio-ambientales, económicas y sociales con información veraz y transparente, a través de la web corporativa y la publicación de las memorias de sostenibilidad.
- e. Cumplir las directrices marcadas por el **Pacto Global de Naciones Unidas, Global Reporting Initiative (GRI), Libro Verde de la Unión Europea y el Parlamento Español**.
- f. Fomentar entre los empleados el **ahorro energético** a través del establecimiento de carteles que informen de cómo ahorrar energía, cursos formativos,...
- g. Comprobar si los **proveedores** con los que se relaciona la empresa mantienen valores éticos y en caso de que no sea así, buscar proveedores que sí los tengan.
- h. Formar parte de las **listas de empresas socialmente responsables** sin coste alguno para *Martín Martín*. El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) es un instrumento que mide la reputación de las empresas que operan en nuestro país, tanto desde el punto de vista de la

opinión pública como de las propias organizaciones. Este informe está sometido a un proceso de revisión independiente elaborado por KPMG (red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero) bajo el estándar ISAE 3000. ([www.merco.info](http://www.merco.info))

- i. Elaborar un **código de buenas prácticas o código de conducta** para poner de manifiesto el compromiso con la Responsabilidad Social que tiene *Martín Martín*. Además, servirá para identificar los valores y principios fundamentales que guiarán el comportamiento de todos los trabajadores de *Martín Martín* en el desarrollo de su actividad profesional. El código aspira a ser compartido por todos los *stakeholders* o grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general...) ya que lo que se pretende es trasmisir a todos ellos los valores sociales y medio ambientales que *Martín Martín* defiende.

Considero que la creación de un código de buenas prácticas excede los objetivos propuestos para este trabajo fin de grado por lo que no se ha desarrollado el contenido de dicho código en el presente trabajo. Además, sería conveniente desarrollar primero las acciones que se proponen en el presente trabajo, para poder conocer los resultados obtenidos en cada una de ellas y la evolución de las mismas, y así luego elaborar el código de buenas prácticas basándose en dicha información.

- j. Optimizar la gestión económica mejorando el servicio y los productos a través de la realización de **encuestas de satisfacción** a los clientes para detectar posibles mejoras.

## Capítulo 3 - DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN

Considerando todo lo mencionado hasta ahora, a continuación detallo el plan que propongo para *Martín Martín* en cuanto a las actuaciones que podrían desarrollarse en el ámbito de la Responsabilidad Social. Asimismo, indicar que todas estas actuaciones quedarían recogidas en la memoria sobre Responsabilidad Social que elaboraría la empresa a medio-largo plazo.

Es un plan de acción pensado para el largo plazo y en donde se involucra a toda la empresa, desde la alta dirección, mandos intermedios y personal empleado.

En una organización ética y socialmente responsable, las **personas** deben ser el centro de toda actuación, lo que implica darles participación y conseguir la integración de los objetivos de los empleados/as con los objetivos de la empresa, y esto, a su vez implica necesariamente una transformación en la dirección de RR.HH., desde una dirección tradicional a una **dirección de personas por valores**.

La dirección por valores es una “nueva” herramienta de liderazgo estratégico basada en valores. Considera a las personas como fines, no como simples recursos y apuesta en serio por la confianza como principio básico. Podría decirse que constituye un marco global que facilita el rediseño continuo de la cultura empresarial, la cual orienta las conductas y decisiones cotidianas de la empresa. (*Manual de Kühnel Estudios Superiores*)

La meta principal del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativo que abarco en este proyecto es establecer unas directrices de gestión con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente.

Las acciones deben llevarse a cabo teniendo en cuenta los **recursos** de la empresa, de lo contrario, éstas no serían sostenibles y en el corto plazo se convertirían en algo pasajero, o en una práctica de relaciones públicas mal concebida.

La Responsabilidad Social Corporativa deberá permanecer integrada en toda la **cadena de valor** y actuar como factor estratégico y herramienta de gestión y control, que permita articular la rentabilidad económica a la social.

El motor es y debe ser el **compromiso de la dirección de la empresa**, expandiéndose en acciones planificadas y estableciendo mecanismos de control y revisión con un compromiso hacia la sociedad en general. Todos los niveles de la compañía deben estar involucrados en el programa de Responsabilidad Social empezando desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea.

A continuación, expongo los objetivos específicos, para poder alcanzar el objetivo principal, agrupados por áreas. Para cada objetivo se establecen los responsables o el responsable de su cumplimiento, las actividades para poder llegar a esos objetivos, los indicadores que nos mostrarán la consecución o no del objetivo y los plazos para alcanzarlos.

### **Capítulo 3.1 – ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Uno de los principales objetivos que planteo para *Martín Martín*, enfocado al equipo profesional, es ofrecer un centro de trabajo para el desarrollo profesional y personal, saludable y seguro. Por este motivo, se incluyen aspectos como la no discriminación; la gestión participativa; el equilibrio entre trabajo, familia y ocio; y la ética empresarial, entre otros.

La búsqueda del equilibrio, de poder compaginar el trabajo remunerado con el trabajo doméstico, es decir, con las responsabilidades familiares y el tiempo libre es una de las tareas que abordo en este apartado. La *conciliación de la vida personal, familiar y*

*laboral* es un objetivo a llevar a cabo en este proyecto. Para ello, se llevarán a cabo las siguientes medidas:

- **Semana laboral comprimida.** La semana comprimida consiste en trabajar más tiempo de lunes a viernes para poder disfrutar de un día o medio día libre extra. Tendrán este derecho únicamente los trabajadores con una antigüedad de más de cinco años y sólo tendrán derecho a este beneficio dos veces al año. El coste de esta medida será el tiempo dedicado a organizar dicho privilegio. El trabajador deberá avisar al departamento de RR.HH. con quince días de antelación.
- Ofrecer a todos los empleados sin discriminación una serie de **Beneficios Sociales**, de esta forma, se conseguirá beneficiar tanto al empleado como a la propia empresa ya que aportan valiosas ventajas fiscales. Los beneficios sociales que propongo aplicar en *Martín Martín* son los siguientes:
  - Ayuda mensual para guardería: Consiste en una ayuda para la escolarización de niños/as menores de tres años matriculados en centros privados. El importe acordado se descontará de la nómina a los empleados y así se ahorrarán el IRPF correspondiente sin que cambie la base de su cotización. El importe que se destinará a este beneficio social será el 5% de los beneficios obtenidos en el año anterior. Este porcentaje será revisado y/o modificado en tal caso, dependiendo de los beneficios que la empresa alcance anualmente.
  - Descuento en la contratación de un seguro médico: Se facilitará la contratación de un seguro médico con una agencia de seguros concreta para que de esta forma los empleados puedan disfrutar de unas condiciones ventajosas y unas primas mucho más competitivas por ser trabajadores de *Martín Martín* frente a las que el mercado ofrece.
  - Ticket o servicio de restaurante subvencionado. Se trata de una ayuda de comida de 9€ por empleado/día, para aquellos trabajadores que realicen la jornada completa en domingo y/o en día festivo.

En este último caso, siempre y cuando se cumpla con los objetivos estipulados en cada tienda a final de mes y además, sólo se entregarán cuatro tickets gourmet por tienda y por mes, pudiéndose ampliar el número de tickets a entregar por tienda si aumentan los beneficios anuales.

- Facilitar el **cambio de turno** entre las personas y promover la **flexibilidad** en la **elección del periodo vacacional**. El único coste es el tiempo dedicado a la organización del trabajo.
- Aplicar una **política de acercamiento al domicilio** (ubicar al personal empleado en la tienda más cercana a su domicilio). El coste también sería el tiempo dedicado a la organización del trabajo.
- **Políticas de Igualdad.** Desarrollo de medidas adecuadas contra todo tipo de discriminación en los puestos de trabajo, en el desarrollo profesional y en la contratación. El seguimiento lo realizarán las personas responsables de cada tienda. Se tiene previsto realizar una evaluación anual supervisada por el departamento de RR.HH.
- Aplicar criterios claros y objetivos (nivel de estudios, experiencia, evitar preguntas personales no relacionadas con el puesto a cubrir...) en los procesos de selección. Impacta positivamente en la imagen pública de la compañía y garantiza un **proceso de selección justo**.

Las repercusiones de las actuaciones responsables que se proponen producirían a *Martín Martín* los siguientes beneficios:

#### ***Mejoraría la calidad del servicio***

***Los empleados están trabajando de cara al público y la atención al cliente tiene que ser coherente con la imagen que queremos trasmitir de empresa socialmente responsable. Tienen que ser amables con los clientes y mostrar una actitud proactiva***

*y agradable. Con lo cual, si el trabajador está comprometido e integrado en la empresa logrará realizar su trabajo de forma excelente.*

#### ***Se incrementaría la productividad***

*Un empleado involucrado en la actividad de la empresa y con unos objetivos acordes a los objetivos empresariales, desarrollará su trabajo de forma más eficaz y eficiente al verse “cuidado” por la empresa.*

#### ***Aumentaría el compromiso (sentido de pertenencia) por parte del empleado***

*Gracias a las medidas desarrolladas anteriormente, se conseguiría reducir el estrés sufrido por los trabajadores y como consecuencia de ello, se reduciría también el absentismo. La rotación de personal también se vería disminuida. Si el empleado nota que se toma en cuenta sus opiniones éste, a cambio, compensaría a la empresa con su fidelización.*

#### ***Mejoraría la imagen de la empresa***

*El ser un empleador responsable reporta grandes beneficios a la empresa.*

## **Capítulo 3.2 – ÁREA DE FORMACIÓN**

En esta área de Formación se pretenden valorar las necesidades formativas de todo el personal a través de la elaboración de un **Plan de Formación** anual que incluya aspectos de Responsabilidad Social Corporativa en las sesiones formativas.

Todo el personal de la empresa deberá recibir una formación base sobre la nueva orientación de la empresa, sobre el inicio del proceso, las acciones que se van a llevar a cabo y sobre todo se deberá comunicar el compromiso formalizado por la alta dirección.

Además, se impartirá un curso formativo sobre los compromisos con la RSC y los valores de *Martín Martín* a las nuevas personas que se incorporen a la empresa. La formación será llevada a cabo por el personal de Recursos Humanos.

Asimismo, durante el año, se desarrollarán diferentes cursos formativos sobre residuos, reciclaje, cómo ahorrar energía, normativa en Prevención de Riesgos Laborales... para todo el personal, tanto de forma presencial como *e-learning*.

Para poder aprovechar al máximo las sesiones formativas, se proponen los siguientes aspectos:

- Convocar grupos de menos de 20 personas para facilitar el diálogo.
- Si se usan materiales didácticos, distribuir/facilitar una copia de los mismos a cada asistente.
- La formación inicial básica deberá incluir media hora al menos para comentarios finales sin superar las tres horas de duración.
- Establecer, en la medida de lo posible, cursos *e-learning* que permitan adaptarse a las necesidades y disponibilidad de los distintos trabajadores.

Los beneficios de las actividades formativas que se proponen producirían a *Martín Martín*:

#### ***Un mejor clima laboral (sentido de pertenencia, crecimiento personal...)***

*En la medida en que el trabajador se sienta satisfecho con la empresa, contribuirá a una mejora continua de los servicios que brinda. La adecuada gestión del clima laboral formará un entorno de trabajo en el cual se pueda tener una mayor identidad con la empresa, una apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor.*

#### ***Una mejor imagen y una forma de atraer y retener talento a la empresa***

*El éxito de las empresas surge por el talento de los profesionales que la conforman, por ello se debe cuidar e intentar fidelizar a los empleados clave.*

#### ***Una ayuda a consolidar y transmitir la cultura, los valores y la misión***

*A través de la formación se pretende canalizar los valores, la misión y la nueva visión de la empresa. Se quiere conseguir que todo el personal vaya en la misma dirección,*

*que todos conozcan los propósitos de la empresa y los compartan y por ello la mejor forma para lograrlo es hacerlo a través de la formación, de intentar implicar al empleado y enseñarle las ventajas y beneficios que produce el ser socialmente responsables*

#### **Activaría la participación de todos los empleados de la empresa**

*Lo que se pretende con la formación en materia de Responsabilidad Social es concienciar a todos los trabajadores para que entre todos se forme un gran equipo, el cual se preocupe por el medio ambiente y la sociedad, desarrollando actividades y tareas que los beneficien.*

#### **Una adaptación de la empresa a los cambios**

*Hoy en día la responsabilidad social se ha puesto “de moda”. Eso hace que las empresas se apoyen en esta área para lograr ser competitivos. Lo que planteo es a través de la formación, implicar a todos los trabajadores, mandos intermedios y directivos sobre una nueva visión orientada a proteger el medio ambiente y a ayudar a la sociedad y llegar a ser así socialmente responsables obteniendo por lo tanto una ventaja competitiva frente al resto de empresas.*

### **Capítulo 3.3 – ÁREA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

El objetivo central de esta área es asegurar las medidas básicas de salud, seguridad y prevención de riesgos laborales, mediante la revisión y actualización del **Plan de Prevención de Riesgos Laborales**.

Para ello las actuaciones que se deberán llevar a cabo en esta área en concreto son las siguientes:

- Garantizar el cumplimiento de la **normativa** relacionada con la Prevención de Riesgos Laborales.

- Dotar al personal empleado de los **Equipos de Protección Individual (EPI's)** que sean necesarios para el desarrollo de su actividad diaria.
- **Formar** al personal empleado sobre la utilización de los EPI's, normativa en PRL y demás aspectos relacionados como ya se ha detallado en el apartado de “Formación”.
- **Señalar** con carteles visibles los posibles **peligros** para evitar así accidentes tanto del personal interno como de los clientes que accedan a las tiendas.
- **Actuar** de forma **rápida** ante accidentes y enfermedades laborales para poder dar igualmente una respuesta rápida.

Los beneficios que se generarán en *Martín Martín* por desarrollar un programa eficiente en Prevención en Riesgos Laborales serán:

#### ***Obtención de un ambiente de trabajo más seguro***

***Garantizando unas medidas de protección y velando por la seguridad del trabajador se conseguirá que los empleados trabajen mejor y que su productividad aumente.***

#### ***Permite aplicar procesos y programas de reducción de accidentes laborales***

***Al disponer de un plan de Prevención en Riesgos Laborales actualizado y revisado periódicamente contribuirá a un bienestar general por todas las personas que forman la empresa ya que la dotación de EPI's, la señalización de peligros, la formación, etc. producirá una reducción en el número de accidentes.***

#### ***Reducción de costes***

***Con una adecuada gestión en materia de PRL se podrían reducir los costes generados por las indemnizaciones, bajas laborales... etc.***

## Capítulo 3.4 – ÁREA SOCIAL Y DE MEDIO AMBIENTE

Para poder reconocer a *Martín Martín* como una empresa preocupada por el medio ambiente y denominarla como empresa socialmente responsable, encuentro esencial el conseguir la **participación de todo el personal** empleado (desde directivos a personal base) en actividades en beneficio de la comunidad y en actividades que contribuyan a proteger el medio ambiente.

Dependiendo de la actividad que se desee desarrollar, se podrá realizar o bien dentro del horario de trabajo o fuera del mismo.

Conjuntamente se fomentarán, en concreto, las **buenas prácticas ambientales** en el hogar entre los trabajadores, para que del mismo modo, puedan además aplicarlas en sus puestos de trabajo. La forma que considero más conveniente es a través del correo electrónico, para así evitar el consumo de papel, además de esta forma dispondrán de la información las veces que quieran y podrán trasmisir dichas prácticas a todo el ente familiar. Se enviará información sobre cómo ahorrar energía, sobre qué se puede reciclar y cómo, acciones solidarias en las que participar,... y demás documentación relacionada. A través de la intranet también se reportará esta información para poder actualizar de forma rápida las actividades en las que pueden colaborar.

Otra de las tareas a desempeñar es el poder brindar **apoyo económico** a proyectos y actividades de la comunidad tanto sociales como medio ambientales, tales como: obras benéficas, patrocinios,... El coste será la cifra concreta que se decida destinar a la causa en cuestión.

Todas estas acciones producen un impacto positivo tanto en el entorno interno de la empresa como en el externo.

Algunas de las consecuencias que beneficiarán a *Martín Martín* por la implantación de estas mejoras son las siguientes:

### ***El poder llegar a ser una empresa socialmente responsable***

*Realizando acciones solidarias con la sociedad y el medio ambiente, Martín Martín será percibida como una empresa socialmente responsable, la cual, además de realizar su actividad económica principal, se preocupa por la sociedad y por el medio ambiente e intenta contribuir en la medida de lo posible para mejorar y beneficiar estos dos ámbitos.*

### ***Reducción de los costes por optimización del uso de los recursos***

*Si los trabajadores aplican las medidas de forma correcta para la reutilización de recursos o para no malgastarlos, los costes se verán reducidos al no desperdiciar ni desaprovechar los recursos, tales como por ejemplo, luz, agua...*

### ***Una contribución a la protección del medio ambiente***

*El buen comportamiento de la empresa producirá beneficios al medio ambiente. Logrará aprovechar su actividad económica en ayudar al entorno y a las personas que lo forman.*

## **Capítulo 3.5 – ÁREA DE PROVEEDORES**

Para que el compromiso con la responsabilidad social sea efectivo hay que involucrar también a las **empresas proveedoras** de *Martín Martín*. Por ello, planteo como objetivo extender el compromiso con la Responsabilidad Social a la cadena de suministro, logística, proveedores, etc.

Para ello, se han establecido unos **criterios ambientales y sociales** de selección de productos y servicios que permitan priorizar productos y proveedores y establecer del mismo modo unos requisitos mínimos. Algunos de estos criterios son, por ejemplo, que los envases y embalajes sean 100% reciclados; que los productos no hayan sido testados o experimentados en animales (como se puede dar en los productos de limpieza); que los productos tales como bombillas, ordenadores, hornos... sean de bajo consumo energético; etc.

En cuanto a la selección de los proveedores, tendrá que basarse en los criterios establecidos en el **Código de compras éticas** de proveedores, que recogerá el Código de Conducta o de Buenas Prácticas.

Todas estas acciones representarán varias mejoras en la actividad de *Martín Martín*, como por ejemplo:

#### *Producir que todos vayan en la misma dirección*

*Con estas medidas se pretenden mostrar e inculcar al personal los valores que Martín Martín defiende para poder actuar todos en consonancia y poder así llegar a cumplir con los objetivos generales concertados.*

#### *Impacto positivo en la imagen pública de la compañía*

*Las empresas que se preocupan por la sociedad y por el medio ambiente son más atractivas para los nuevos clientes y consiguen asimismo fidelizar a los que ya lo son. También estimula la formación de futuras relaciones con el entorno local, lo que llevará a la empresa a crear colaboraciones económicas o de otro tipo en el futuro con diferentes empresas y poder así aumentar más el atractivo de la empresa tanto para clientes como para empleados potenciales.*

## **Capítulo 3.6 – ÁREA DE COMUNICACIÓN**

Para que toda la empresa forme un único ente y consiga hacer que todos los participantes de la misma vayan en la misma dirección, es decir, hacia unos mismos objetivos, encuentro que la comunicación es la base para asentar esta filosofía. Por ello, el objetivo principal de esta área es **comunicar** a nuestros *stakeholders* o grupos de interés **el programa de Responsabilidad Social Corporativa** y sus distintas actividades, líneas y acciones, de forma clara y sencilla.

Según sea la iniciativa a comunicar se deberá elegir un público u otro. Por ejemplo, si se quieren comunicar mejoras en el puesto de trabajo, habrá que dirigirse a

empleados, sindicatos... Si el tema es sobre el medio ambiente, los destinatarios deberán ser empleados, ONG's, consumidores, inversores, la sociedad en general...

Todo ello se podrá comunicar mediante: carteles, intranet, web corporativa, etiquetas de productos, embalaje, etc. El medio de comunicación dependerá del destinatario. Y sobre todo las acciones de responsabilidad social se publicarán anualmente en las **memorias de sostenibilidad**.

Por otro lado, al querer desarrollar una **comunicación bidireccional** para recibir información y obtener así un retorno de los diferentes interlocutores, valoro la necesidad de crear un apartado en la intranet llamado “**buzón de sugerencias**” y otro en la web corporativa para incentivar la participación, tanto del trabajador como de los clientes, proveedores,... con propuestas (relacionadas o no) con la responsabilidad social.

Como vía de comunicación con los clientes de *Martín Martín*, con la sociedad y con los organismos en general, se incluyen en esta línea todas aquellas acciones desarrolladas como “*marketing social*” o “*marketing con causa*”. Una de las acciones concretas a llevar a cabo en esta área es: ser miembro activo del Banco de Alimentos de Aragón.

Uno de los objetivos básicos y esenciales propuestos para *Martín Martín* es ofrecer excelencia en la calidad de los servicios a los **clientes**. Por ello, una de las líneas estratégicas en este Plan hace referencia específicamente a la relación con los clientes, para garantizar el **diálogo, la transparencia y su satisfacción**. La mejor estrategia, las ofertas y la comunicación no tienen valor si no se pone a los clientes en el centro de todas las actividades.

Una de las acciones a llevar a cabo en esta área será la realización de una **evaluación periódica del grado de satisfacción del cliente**, indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y para crear una cultura de mejora continua.

Se entregará a los clientes un cuestionario sencillo y no muy extenso sobre aquellos aspectos relacionados con la accesibilidad a la tienda, a los productos, si reciclan, sobre la atención al cliente, la seguridad, el impacto medio ambiental, el tiempo en atender a los clientes... Se realizará primero de forma anual para luego ir mejorando tanto en la obtención de información como en la eventualidad<sup>2</sup>.

Una buena y eficaz comunicación dotará a la empresa de excelentes resultados sobre todo en cuanto a:

#### ***Mejorará el clima laboral***

*La comunicación entre directivos y empleados promueve la creación de confianza, los empleados se sienten integrados en la empresa y se reducen los conflictos. Además, la existencia de un buen clima laboral produce que los empleados tengan una mayor disposición para realizar su trabajo lo mejor posible, ocasionando un incremento en la productividad y una mayor eficiencia.*

#### ***Feedback rápido y real***

*La comunicación permite obtener una retroalimentación o feedback en tiempo real tanto positivo como negativo. De esta forma se podrán analizar las acciones realizadas y rectificar las que ocasionen resultados incompatibles.*

#### ***La comunicación es fuente de equilibrio, cohesión y coherencia***

*Una buena y eficaz comunicación interna genera que la empresa sea entendida como un “todo”, de forma global, trabajando para conseguir unos objetivos comunes y entendidos por todos los que forman parte de este ente.*

---

<sup>2</sup> En el Anexo I se incluye un ejemplo de modelo de encuesta a clientes.

## **Capítulo 4 - IMPLANTACIÓN**

La implantación de políticas de RSC en *Martín Martín* se llevará a cabo a través de las acciones desarrolladas en el apartado anterior dentro del plan de acción, con la supervisión del departamento de Recursos Humanos unido con la alta dirección, y tendrá lugar durante los doce meses siguientes a su publicación.

## **Capítulo 5 - MECANISMOS DE CONTROL Y REVISIÓN**

Del mismo modo que se mide y se controla la gestión de una empresa, también ha de ser medida y evaluada la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.

Considero que es muy valioso el medir las acciones y actuaciones en materia de responsabilidad social ya que clientes y proveedores, solicitan cada vez más información y medición de la misma. Éstos integran criterios ambientales y sociales en sus decisiones de compra, como consecuencia de la relación existente entre el grado de competitividad de la empresa y el de Responsabilidad Social. Estas exigencias no sirven sólo para que las compañías que desarrollan estas prácticas comuniquen que son empresas socialmente responsables, sino para que informen sobre las acciones que se realizan, cómo las desarrollan y para poder asegurar que dichas empresas cumplan con la responsabilidad que proclaman.

Para poder evaluar la RSC implantada en *Martín Martín*, se van a establecer una serie de **indicadores**, los cuales permiten medir los efectos de las actuaciones en Responsabilidad Social que la empresa ha llevado a cabo, son útiles para la toma de decisiones en la empresa, para comunicar los resultados a los grupos de interés y además permiten disponer de una fotografía de la situación de la empresa en relación a sus compromisos de ética empresarial.

Pero sobre todo, permiten ver si las actuaciones que se están llevando a cabo están encaminadas al cumplimiento de los objetivos o si existe alguna desviación que pueda producir que no se alcancen los resultados esperados.

El hecho de definir y medir los indicadores puede ser relativamente sencillo, por ejemplo en el caso del consumo de luz y agua. Pero puede ser también muy difícil, en casos en los que hay que medir el impacto de la empresa en el entorno social local.

Por eso, los indicadores deben cumplir tres requisitos para lograr su objetivo: **ser fiables, comparables y tener validez.** ([www.iese.edu](http://www.iese.edu))

A continuación se enumeran los diversos indicadores que podrían definirse en cada una de las áreas en las que se desarrollarán medidas de RSC.

## Capítulo 5.1 - INDICADORES PARA MEDIR LAS ACCIONES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Número de trabajadores/as que han solicitado la semana laboral comprimida al año.
- Número de medidas flexibilizadoras que la empresa pone a disposición del personal empleado.
- Número de trabajadores/as que se han favorecido de los beneficios sociales implantados por la empresa (tales como la ayuda de guardería).
- Antigüedad media de cada empleado respecto al número de empleados/as.
- Trabajadores/as fijos/as respecto al total de la plantilla.
- Trabajadores/as temporales respecto al total de la plantilla.
- Número de bajas (despidos, bajas voluntarias, bajas por fin de obra) respecto de la plantilla total.
- Absentismo laboral (horas no trabajadas por baja laboral respecto del total de horas trabajadas).

## **Capítulo 5.2 - INDICADORES PARA MEDIR LAS ACCIONES EN EL ÁREA FORMACIÓN**

- Número de trabajadores que han recibido formación respecto al número total de trabajadores.
- Número de cursos y de las horas correspondientes a cada curso que ha ofrecido la empresa al personal durante el año.
- Número de cursos formativos realizados sobre el área de responsabilidad social durante el año y las horas empleadas a la realización de dichos cursos.
- Proporción del gasto de formación respecto al total de gastos de la empresa.
- Horas reales dedicadas a la formación respecto al total de horas trabajadas.

## **Capítulo 5.3 - INDICADORES PARA MEDIR LAS ACCIONES EN EL ÁREA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

- Número de actuaciones en materia de Prevención de Riesgos Laborales durante el año.
- Importe total del gasto en medidas de seguridad respecto al total de gastos de la empresa.
- Número de carteles y señalizaciones relacionados con la Prevención de Riesgos Laborales expuestos durante el año.
- Número de accidentes laborales (causen o no baja) durante el año.
- Proporción de bajas por accidente laboral sobre el total de bajas ocasionadas.
- Horas no trabajadas por accidentes laborales respecto al total de horas trabajadas.

## **Capítulo 5.4 - INDICADORES PARA MEDIR LAS ACCIONES EN EL ÁREA SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE**

- Número de contribuciones a proyectos socio-culturales, medio ambientales... durante el año.
- Número de campañas para captar fondos para causas sociales o medioambientales durante el año.
- Proporción que supone el importe total de las contribuciones sobre el total de beneficios.
- Variación (aumento o disminución) respecto a años anteriores del importe total destinado a contribuciones (culturales, medio ambientales...).
- Existencia o no de planes de prevención de generación de envases y residuos de envases.
- Número de certificaciones de calidad (ISO, EFQM, etc.).
- Número y periodicidad de auditorías medio ambientales llevadas a cabo.
- Número de objetivos medio ambientales alcanzados respecto al número total de objetivos medio ambientales.
- Evolución de los gastos en el consumo de luz y de agua en relación con la facturación anual.

## **Capítulo 5.6 - INDICADORES PARA MEDIR LAS ACCIONES EN EL ÁREA DE PROVEEDORES**

- Número de proveedores que poseen certificados relacionados con el medio ambiente respecto del total de proveedores.
- Número de proveedores que presentan informes medio ambientales y/o memorias de sostenibilidad.
- Existencia o no de un servicio de atención al proveedor: recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencias.
- Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los proveedores.

## **Capítulo 5.5 - INDICADORES PARA MEDIR LAS ACCIONES EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN**

- Número de propuestas recogidas a través del “Buzón de Sugerencias” durante el año.
- Proporción de propuestas satisfechas sobre el total de sugerencias recogidas.
- Proporción de quejas realizadas sobre el total de sugerencias recogidas.
- Número de memorias de sostenibilidad editadas por la empresa.
- Número de comunicados sobre los logros en Responsabilidad Social Empresarial al personal empleado a través de la intranet y/o correo electrónico.
- Registro de premios y reconocimientos obtenidos.
- Número de acciones desarrolladas por la empresa como “*marketing social*” o “*marketing con causa*” durante el año.
- Número de cuestionarios realizados por los clientes durante el año.
- Resultados de los cuestionarios.

## Capítulo 6 - MEJORA CONTINUA

La Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de gestión empresarial innovador adaptado a las nuevas demandas sociales. Supone una **labor continuada y constante**. No es un plan puntual para mejorar la reputación de la empresa, si no que es un proceso de mejora continua.

La implementación de las actuaciones anteriormente comentadas y su reflejo en la memoria de sostenibilidad no implica el fin del plan de RSC ya que es un proceso que se **retroalimenta** y que debe **reiniciarse** periódicamente. De esta forma, se tendrán que formular y reformular medidas, objetivos y acciones en materia de Responsabilidad Social, reforzando los lazos de comunicación con los diferentes *stakeholders* o grupos de interés mediante la recogida de opiniones y sugerencias al respecto.

De nuevo la empresa deberá planificar las medidas de actuación, aplicarlas, evaluar los resultados obtenidos, corregir las desviaciones y/o efectos negativos y proponer metas futuras. Es el **camino a la Sostenibilidad** a través de la mejora continua para alcanzar la **Excelencia Empresarial**.

Para finalizar el proyecto que he abordado sobre la elaboración de un plan de RSC en *Martín Martín*, expongo los siguientes cuadros-resumen donde se recoge la información primordial de dicho plan. En ellos se especifica tanto el objetivo principal de cada área correspondiente, como las acciones a llevar a cabo, los responsables de revisar y controlar dichas acciones, los indicadores para poder medir los resultados, los grupos de interés o *stakeholders* a los que van dirigidas y el coste o asignación económica que producirán orientativamente las acciones encaminadas a conseguir los objetivos previstos para cada área (Recursos Humanos; Formación; Social y Medio Ambiental; Salud y Seguridad en el Trabajo; Comunicación y Proveedores).

OBJETIVO	ACCIONES	GRUPO DE INTERÉS (al que se dirige la acción)	RESPONSABLE(S) (de las acciones)	ASIGNACIÓN ECONÓMICA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
<b>Ofrecer un centro de trabajo para el desarrollo profesional y personal, saludable y seguro (conciliación de la vida personal, familiar y laboral)</b>	Semana laboral <b>comprimida</b>	Empleados con una antigüedad de más de cinco años	Departamento de Recursos Humanos	Tiempo dedicado a organizar dicho privilegio	Número de trabajadores/as que han solicitado la semana laboral comprimida al año.
	Beneficios Sociales (Ayuda mensual para <b>guardería</b> )	Empleados	Departamento de Recursos Humanos	5% de los beneficios anuales	Número de trabajadores/as que se han favorecido de los beneficios sociales.
	Beneficios Sociales (Descuento en <b>seguro médico</b> )	Empleados	Departamento de Recursos Humanos	Tiempo dedicado a organizar dicho privilegio	
	Beneficios Sociales ( <b>Ticket restaurante</b> )	Empleados	Departamento de Recursos Humanos	9€ por empleado	Número de medidas flexibilizadoras que la empresa pone a disposición del personal empleado. Número de bajas (despidos, bajas voluntarias) respecto de la plantilla total.
	Facilitar el <b>cambio de turno</b> y flexibilidad en la elección del periodo vacacional	Empleados	Personal encargado de cada tienda y el departamento de RR.HH.	Tiempo dedicado a organizar dicho privilegio	
	Aplicar una política de <b>acercamiento al domicilio</b> (ubicar al personal empleado en la tienda más cercana a su domicilio)	Empleados	Departamento de Recursos Humanos	Tiempo dedicado a organizar dicho privilegio	Número de estudios (encuestas) de clima laboral. Análisis de resultados de clima laboral. Absentismo laboral (horas no trabajadas por baja laboral respecto del total de horas trabajadas).
	Políticas de <b>Igualdad</b> (no discriminación) aplicando criterios claros y objetivos en los procesos de selección	Empleados; Sindicatos	Personal encargado de cada tienda y el departamento de RR.HH.	Tiempo dedicado a la organización del trabajo	Trabajadores/as fijos/as respecto al total de la plantilla. Evaluación anual supervisada por el departamento de RR.HH.

Cuadro-resumen 6.1 - área de Recursos Humanos (elaboración propia)

OBJETIVO	ACCIONES	GRUPO DE INTERÉS (al que se dirige la acción)	RESPONSABLE(S) (de las acciones)	ASIGNACIÓN ECONÓMICA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
<b>Elaboración de un Plan de Formación anual que incluya aspectos de Responsabilidad Social Corporativa</b>	Formar a las nuevas incorporaciones sobre los compromisos realizados por la empresa con la RSC y sus nuevos valores	Empleados	Departamento de Recursos Humanos junto con los responsables de cada tienda	Al coste de la formación ofrecida habrá que sumarle el coste de las horas que el personal se ausente de su puesto de trabajo, es decir, el coste de no estar produciendo; y el coste material necesario para implantar la formación (documentación, salas, proyectores...)	Número de trabajadores que han recibido formación respecto al número total de trabajadores.
	Formar a todo el personal sobre los nuevos valores de la empresa; su nueva orientación; sobre lo qué es la RSC y lo que implica; y sobre las acciones que se van a llevar a cabo.	Empleados	Departamento de Recursos Humanos junto con los responsables de cada tienda		Número de cursos que ha ofrecido la empresa al personal durante el año.
	Formar a los empleados sobre la minimización y correcta gestión de los residuos y contaminación	Empleados; Sociedad	Departamento de Recursos Humanos junto con los responsables de cada tienda		Número de cursos formativos realizados sobre el área de responsabilidad social durante el año. Proporción del gasto de formación respecto al total de gastos de la empresa. Horas reales dedicadas a la formación respecto al total de horas trabajadas.

Cuadro-resumen 6.2 - área Formación (elaboración propia)

OBJETIVO	ACCIONES	GRUPO DE INTERÉS (al que se dirige la acción)	RESPONSABLE(S) (de las acciones)	ASIGNACIÓN ECONÓMICA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Asegurar las medidas básicas de salud, seguridad y prevención de riesgos laborales.	Revisar y actualizar el <b>Plan de Prevención de Riesgos Laborales</b>	Empleados; Sindicatos	Departamento de RR.HH.	Tiempo dedicado por el departamento de RR.HH. a revisar y a actualizar el plan de PRL	Actualización del Plan de PRL
	Garantizar el cumplimiento de la <b>normativa</b> relacionada con la PRL	Empleados; Sindicatos	Departamento de RR.HH.	Coste de las acciones oportunas para cumplir con la normativa	Número de certificaciones de calidad (ISO, EFQM, etc.)
	<b>Cursos formativos</b> en PRL periódicos para todo el personal	Empleados; Sindicatos	Departamento de RR.HH.	Las horas en las que el personal empleado no está produciendo más el coste de impartir la formación y del material necesario para la misma	Número de cursos formativos en PRL en el año respecto al año anterior. Porcentaje de asistencia a cada curso formativo en PRL. Porcentaje de superación del curso en PRL.
	Dotar a los empleados de los <b>Equipos de Protección Individual (EPI's)</b> necesarios para el desempeño de su puesto	Empleados; Sindicatos	Departamento de RR.HH. junto con los responsables de cada tienda	El coste de los Equipos de Protección Individual (EPI's)	Importe total de gasto en medidas de seguridad respecto al total de gastos de la empresa.

Cuadro-resumen 6.3 - área Salud y Seguridad en el Trabajo (elaboración propia)

OBJETIVO	ACCIONES	GRUPO DE INTERÉS (al que se dirige la acción)	RESPONSABLE(S) (de las acciones)	ASIGNACIÓN ECONÓMICA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
<b>Asegurar las medidas básicas de salud, seguridad y prevención de riesgos laborales.</b>	<b>Señalización</b> de posibles peligros para evitar accidentes	Empleados; Sindicatos	Departamento de RR.HH. junto con los responsables de cada tienda	El tiempo dedicado a señalizar correctamente la empresa más el coste de los carteles de señalización	Número de carteles y señalizaciones relacionados con la Prevención de Riesgos Laborales expuestos durante el año.
	Actuación rápida por parte del departamento de RR.HH. y de los responsables de cada tienda ante accidentes y/o enfermedades laborales para poder dar una <b>respuesta rápida</b> ante el suceso	Empleados; Sindicatos; Sociedad	Departamento de RR.HH. junto con los responsables de cada tienda	Tiempo dedicado a la organización del trabajo. El coste de la realización de este tipo de investigaciones para disminuir y/o eliminar posibles accidentes será el gasto del personal del departamento de PRL más el gasto en la corrección de las deficiencias que ocasionaron el accidente o enfermedad laboral	Número de accidentes laborales (causen o no baja) durante el año. Proporción de bajas por accidente laboral sobre el total de bajas ocasionadas. Horas no trabajadas por accidentes laborales respecto al total de horas trabajadas.

Cuadro-resumen 6.3 (continuación) - área Salud y Seguridad en el Trabajo (elaboración propia)

OBJETIVO	ACCIONES	GRUPO DE INTERÉS (al que se dirige la acción)	RESPONSABLE(S) (de las acciones)	ASIGNACIÓN ECONÓMICA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
<b>Ser observados como empleadores deseados que hacen un bien por su sociedad</b>	Fomentar la RSC a todos los grupos de interés haciéndoles <b>partícipes</b> de las acciones en este ámbito desarrolladas por la empresa	Todos los <i>stakeholders</i> o grupos de interés	Toda la empresa	No es necesaria	Número de participaciones en las actividades
	Realizar <b>actividades</b> en beneficio de la comunidad y actividades que contribuyan a proteger el medio ambiente al menos una cada trimestre	Todos los <i>stakeholders</i> o grupos de interés	Departamento de RR.HH. y Gerencia	En caso que se puedan realizar en horario laboral, el coste serían las horas laborales dedicadas	Número de contribuciones a proyectos socio-culturales, medio ambientales,... durante el año.
	Enviar por correo electrónico a todos los empleados <b>información</b> sobre cómo ahorrar energía, sobre qué se puede reciclar y cómo, acciones solidarias en las que participar,... y demás documentación relacionada.	Empleados	Departamento de RR.HH.	Tiempo del personal de RR.HH. para elaborar dicha información	Evolución de los gastos en el consumo de luz y de agua respecto de la facturación anual.
	Explicar, a través de la <b>intranet</b> , las buenas prácticas ambientales que aconseja <i>Martín Martín</i> adoptar en los hogares de sus empleados	Empleados	Departamento de RR.HH.	Tiempo del personal de RR.HH. para elaborar la información	

Cuadro-resumen 6.4 - área Social y Medio Ambiental (elaboración propia)

OBJETIVO	ACCIONES	GRUPO DE INTERÉS (al que se dirige la acción)	RESPONSABLE(S) (de las acciones)	ASIGNACIÓN ECONÓMICA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
<b>Ser observados como empleadores deseados que hacen un bien por su sociedad</b>	Brindar <b>apoyo económico</b> a proyectos y actividades de la comunidad tanto sociales como medio ambientales: obras benéficas, patrocinios...	Todos los <i>stakeholders</i> o grupos de interés	Departamento de RR.HH. y Gerencia	Cifra concreta que se decide destinar a la causa en cuestión	Número de campañas para captar fondos para causas sociales o medioambientales durante el año. Proporción que supone el importe total de las contribuciones sobre el total de beneficios. Variación (aumento o disminución) respecto a años anteriores del importe total destinado a contribuciones (culturales, medio ambientales,...).
	Desarrollar un “ <b>Código de conducta</b> ” con las buenas prácticas desarrolladas por la empresa	Todos los <i>stakeholders</i> o grupos de interés	Departamento de RR.HH.	Tiempo del personal de RR.HH. para elaborar el código	

Cuadro-resumen 6.4 (Continuación) - área Social y Medio Ambiental (elaboración propia)

OBJETIVO	ACCIONES	GRUPO DE INTERÉS (al que se dirige la acción)	RESPONSABLE(S) (de las acciones)	ASIGNACIÓN ECONÓMICA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
<b>Extender el compromiso con la Responsabilidad Social a la cadena de suministro, logística, proveedores, etc.</b>	Establecer unos <b>criterios ambientales y sociales</b> de selección de productos y servicios que permitan priorizar productos y proveedores y establecer del mismo modo unos requisitos mínimos para así extender el compromiso con la Responsabilidad Social a los proveedores	Todos los <i>stakeholders</i> o grupos de interés	Departamento de RR.HH. Y Gerencia	Tiempo del personal de RR.HH. para desarrollar dichos criterios	Número de proveedores que poseen certificados relacionados con el medio ambiente respecto del total de proveedores. Número de proveedores que presentan informes medio ambientales y/o memorias de sostenibilidad. Existencia o no de un servicio de atención al proveedor: recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencias. Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los proveedores.
	Desarrollar un plan de prevención de generación de envases y residuos de envases	Todos los <i>stakeholders</i> o grupos de interés	Departamento de RR.HH.	Tiempo del personal de RR.HH. para desarrollar el plan	Existencia o no de planes de prevención de envases y residuos de envases.

Cuadro-resumen 6.5 - área de Proveedores (elaboración propia)

OBJETIVO	ACCIONES	GRUPO DE INTERÉS (al que se dirige la acción)	RESPONSABLE(S) (de las acciones)	ASIGNACIÓN ECONÓMICA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
<b>Comunicar a los stakeholders o grupos de interés el programa de Responsabilidad Social Corporativa y sus distintas actividades, líneas y acciones, de forma clara y sencilla</b>	Comunicar <b>mejoras</b> en el puesto de trabajo (semana comprimida, beneficios sociales...)	Empleados	Departamento de RR.HH.	Tiempo invertido por el departamento de RR.HH. en comunicarlo a través de la intranet	Comunicados respecto a la Responsabilidad Social Empresarial al personal empleado.
	Comunicar las <b>actividades</b> sociales y relacionadas con el medio ambiente	Empleados, ONG's, consumidores, inversores, la sociedad en general	Departamento de RR.HH.	Coste de la publicidad a través de carteles, envases y embalajes y el tiempo invertido por el departamento de RR.HH. en publicitarlo a través de la intranet	Comunicados respecto a los logros en materia de Responsabilidad Social Empresarial al personal empleado.
	Desarrollo anual de <b>memorias</b> de responsabilidad	Todos los stakeholders o grupos de interés	Departamento de RR.HH. y gerencia	Tiempo invertido en el desarrollo de las memorias por parte del departamento de RR.HH. y la gerencia	Número de memorias de sostenibilidad editadas por la empresa.

Cuadro-resumen 6.6 - área Comunicación (elaboración propia)

OBJETIVO	ACCIONES	GRUPO DE INTERÉS (al que se dirige la acción)	RESPONSABLE(S) (de las acciones)	ASIGNACIÓN ECONÓMICA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Comunicar a los stakeholders o grupos de interés el programa de Responsabilidad Social Corporativa y sus distintas actividades, líneas y acciones, de forma clara y sencilla	Creación de un apartado en la intranet llamado <b>“buzón de sugerencias”</b> y otro en la web corporativa para incentivar la participación, tanto del trabajador como de los clientes, con propuestas (relacionadas o no) con la responsabilidad social	Todos los stakeholders o grupos de interés	Departamento de RR.HH.	Tiempo en desarrollar la aplicación por parte del departamento de RR.HH. junto con el dpto. Informático. Tiempo dedicado a analizar las propuestas del personal empleado junto con el coste derivado de la mejoras propuestas por el mismo	Número de propuestas recogidas a través del “Buzón de Sugerencias” durante el año. Proporción de propuestas satisfechas sobre el total de sugerencias recogidas. Proporción de quejas realizadas sobre el total de sugerencias recogidas.
	Comunicar que <i>Martín Martín</i> es miembro activo del <b>Banco de Alimentos de Aragón</b>	Todos los stakeholders o grupos de interés	Departamento de RR.HH. y gerencia	Coste de la publicidad a través de carteles, envases y embalajes y el tiempo invertido por el departamento de RR.HH. en publicitarlo a través de la intranet	Registro de premios y reconocimientos obtenidos.
	Realización de una evaluación periódica del grado de satisfacción del cliente	Clientes	Departamento de RR.HH. junto con los responsables de cada tienda	Coste de realización de este tipo de estudios por parte de una empresa especializada o tiempo de realización de la encuesta por parte del dpto. de RR.HH.; tiempo dedicado por el trabajador para explicar al cliente la realización de la misma y coste del material necesario	Número de cuestionarios realizados por los clientes durante el año. Resultados de los cuestionarios. Ampliación o reducción del número de clientes respecto a otros períodos. Porcentaje que representan los nuevos clientes sobre el total de clientes.

Cuadro-resumen 6.6 (continuación) - área Comunicación (elaboración propia)

## CONCLUSIONES

Gracias a la elaboración del presente proyecto fin de grado, me he dado aún más cuenta de la **necesidad** y a la vez de la **facilidad** con la que las empresas pueden colaborar sin ánimo de lucro en ayudar a mejorar tanto a la sociedad como al medio ambiente.

Pero el plan por si solo, no garantiza el éxito, para que una empresa, en este caso *Martín Martín* pudiera reconocerse como una empresa socialmente responsable, sería necesaria la **colaboración** y el **trabajo continuo** de todas las personas relacionadas a la actividad que desarrolla la empresa. Y sobre todo, una vez implantado el plan estratégico, la **retroalimentación** es de vital importancia para corregir errores y controlar las deficiencias en la mayor brevedad posible.

La recompensa es mayor al aporte necesario en la mayoría de actividades solidarias. Al fin y al cabo, son las personas, la sociedad, quien va a ir a comprar a los establecimientos de *Martín Martín* y sin ellas, la empresa no obtendría beneficios, por ello, es bastante importante el cuidarlas, tanto a ellas, como al entorno que rodea a ambas.

En tiempos de crisis, la **competitividad** en las empresas es cada vez mayor. Si sólo se diferencian en bajadas de precios y/o en ahorrar costes a través de despidos de personal, la crisis se acentuará y no habrá ningún progreso en positivo.

Entre dos empresas, una que reduce personal ante una crisis y sigue con las mismas acciones en marketing y otra que apuesta por el personal, sin ningún despido, aumentando sus acciones en mejorar y en ayudar a la sociedad y al medio ambiente, aquellas personas que tengan que decidirse en consumir los servicios y/o productos de alguna de las dos, acudirán antes a la segunda empresa que a la primera del ejemplo. Con lo cual, la segunda empresa verá aumentados sus beneficios en detrimento de la primera.

La RSC consiste en un **diálogo** entre los *stakeholders* o grupos de interés y las empresas. La comunicación entre ambos debe ser **transparente** y bajo un marco de **confianza** y las empresas tienen que adoptar un **compromiso** para satisfacer los diferentes intereses de sus *stakeholders*, para que de esta forma consiga la empresa crear valor. La dimensión en la que la RSC genera más valor es la económica, seguida de la social y la medioambiental, por ejemplo, la RSC atrae inversión económica, mejora las condiciones de vida y las condiciones laborales de los trabajadores, lo que genera la retención del talento, crea un orgullo de pertenencia a la compañía por parte de los empleados, etc.

Por todo ello, considero que *Martín Martín* obtendría beneficios de diverso carácter (beneficios económicos, prestigio, reputación, imagen, etc.) si implantara el plan sobre estrategias de Responsabilidad Social presentado en este trabajo. Asimismo debería completarse con la elaboración de una memoria anual de Responsabilidad Social así como con la creación de un Código de Buenas Prácticas en el cual la empresa plasmara su compromiso hacia todos sus *stakeholders* o grupos de interés.

## BIBLIOGRAFÍA

“Buenas prácticas e indicadores de RSE de empresas del Eticentre”, junio 2011, elaborado por *Eticentre*, centro para la gestión ética de la empresa, asociación sin afán de lucro, reúne a 32 empresas comprometidas con la RSC.

“Código de buenas prácticas ambientales” elaborado por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)

“Código de Conducta”, elaborado por *PricewaterhouseCoopers*

“Código de gobierno de la empresa sostenible” elaborado por IESE, Fundación Entorno y *PricewaterhouseCoopers*.

“Criterios para la selección de productos sostenibles” por Bettina Schaefer y Ecoinstitut Barcelona en octubre del 2008.

“Cuando el compromiso conduce al éxito” Folleto de Responsabilidad Social Empresarial elaborado por Cruz Roja.

“El concepto de Responsabilidad Social Empresarial”, Juan Felipe Cajiga Calderón.

“Guía para la mejora y la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes” elaborado por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, 2007.

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada”, noviembre 2005, Ricardo J. Server Izquierdo e Inmaculada Villalonga Grañana [www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/10\\_Server\\_y\\_Villalonga\\_53.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/10_Server_y_Villalonga_53.pdf)

“Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas” elaborado en julio de 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas.

“Manual de buenas prácticas medio ambientales” elaborado por la empresa Adelanta e agosto de 2007.

“Responsabilidad Social Corporativa y Pymes” elaborado por Amparo Merino de Diego, Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo de Madrid, enero 2005.

“Una docena de consejos para comunicar Responsabilidad Social Empresarial (RSE)” artículo escrito por Nuria Carbó en marzo de 2013 <http://unadocenade.com/una-docena-de-consejos-para-comunicar-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

## PÁGINAS WEB

### [www.bridgestone.es/](http://www.bridgestone.es/)

Empresa fabricante de neumáticos y productos de caucho, la cual, realiza actuaciones en materia medio ambiental.

### [www.eldiariomontanes.es/20130612/economia/empresas-cantabria-invertido-millones-201306121306.html](http://www.eldiariomontanes.es/20130612/economia/empresas-cantabria-invertido-millones-201306121306.html)

“62 empresas de Cantabria han invertido más de 300 millones en cumplir la legislación ambiental”, noticia del diario Montañés de junio de 2013.

### <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-833-espanoles-dejaria-consumir-marca-no-respete-entorno-derechos-fundamentales-20120123114749.html>

“II Estudio el ciudadano español y la Responsabilidad Corporativa” noticia de *Europa Press*, enero 2012.

### [www.foretica.org](http://www.foretica.org)

Forética es una red global de organizaciones y profesionales implicados en el desarrollo de la Responsabilidad Social, que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

### [www.gerdau.es](http://www.gerdau.es)

Gerdau es una empresa fabricante de aceros largos en el Continente Americano y una de las principales proveedoras de aceros largos especiales del mundo. Gerdau sigue los principios del desarrollo sostenible y cree que el crecimiento de una empresa está directamente relacionado con el respeto por el medio ambiente y con el compromiso con la sociedad.

[www.grupodaorje.es](http://www.grupodaorje.es)

Código Ético de Grupo *Daorje*. *Daorje* está formada por 11 empresas y su actividad se desarrolla en los sectores industrial y medioambiental.

[www.iese.edu](http://www.iese.edu)

IESE *Business School* es una escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra.

[www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)

Código de Conducta del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Red de fomento de la investigación y análisis de la RSC, la cual trabaja por el equilibrio entre el desarrollo económico y social.

[www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

Red Española del Pacto Mundial, es una de las primeras plataformas nacionales del Pacto Mundial y la Red Local con mayor número de firmantes, su misión es favorecer la sostenibilidad empresarial mediante la implantación de 10 Principios universales en la estrategia y en las operaciones diarias de todo tipo de entidades.

[www.pwc.es/es](http://www.pwc.es/es)

*PricewaterhouseCoopers* (PwC) es la firma de servicios profesionales más importante del mundo, está organizada en tres grandes líneas de negocio: auditoría y riesgos tecnológicos, consultoría de negocio y financiera, y asesoramiento legal y fiscal.

[www.un.org](http://www.un.org)

Página web de las Naciones Unidas, organización internacional fundada en 1945 por 51 países quienes se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacional, fomentar entre las naciones relaciones de amistad y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los derechos humanos.

## ANEXO I – EJEMPLO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El servicio/trato que recibió fue....:	Pésimo	
	Malo	
	Regular	
	Bueno	
	Excelente	
Después de comprar en nuestra tienda usted se encuentra....:	Muy insatisfecho	
	Insatisfecho	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
¿Diría que el servicio fue peor, igual o mejor de lo esperado?	Peor	
	Igual	
	Mejor	
¿Considera que nuestros productos son peores, iguales o mejores que otras opciones en el mercado?	Peores	
	Iguales	
	Mejores	
¿Le preocupa el cambio climático?	No	
	Sí	
¿Hace algo al respecto?	No	
	Sí	
¿Le influye el que sea socialmente responsable o no una empresa en la intención de compra?	No	
	Sí	
¿Volverá a comprar en nuestras tiendas?	No	
	Sí	

*Tabla Anexo I – elaboración propia*

