



Trabajo Fin de Grado

Multianau. Un compromiso con nuestras personas.
Desarrollo de la estrategia interna de RSE

Multianau. A commitment with our people.
Development of the internal CSR

Autora

Begoña Cosculluela Sirera

Director/es

Esperanza García Uceda
Miguel Marco Fondevila

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2017

Repository of the Universidad de Zaragoza – Zaguán <http://zaguán.unizar.es>

ÍNDICE

A. RESUMEN EJECUTIVO	3
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	4
OBJETIVO DEL ESTUDIO	4
POBLACIÓN OBJETO DEL ESTUDIO	4
DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL	5
ESTRUCTURA DEL ESTUDIO	5
METODOLOGÍA	6
B. FUNDAMENTACIÓN	7
1. <i>INTRODUCCIÓN</i>	7
2. <i>LA RSE Y SUS CUATRO PILARES BÁSICOS</i>	8
Desarrollo sostenible	9
Diálogo con los grupos de interés o <i>stakeholders</i>	9
Triple balance (TBL)	10
Comunicación	11
3. <i>LOS GRUPOS DE INTERÉS</i>	13
4. <i>GESTIÓN DE LA RSE. DIMENSIONES</i>	16
1) DIMENSIÓN EXTERNA DE LA RSE	16
2) DIMENSIÓN INTERNA DE LA RSE. GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	18
5. <i>EL PAPEL DE LAS ADMON PÚBLICAS EN LA RSE</i>	26
C. MULTIANAU- EMPRESA Y ENTORNO	27
1. <i>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA MULTIANAU</i>	27
• Fundación y expansión	27
• Entorno rural	27
• Empresa familiar	28
• Organigrama	28
2. <i>EL SECTOR DE ACTIVIDAD (PARTICULARIDADES)</i>	29
• Captación de negocio: Concursos públicos	29
• Gestión de Recursos Humanos	29

D. LA RSE EN MULTIANAU	31
1. AVANCES EN RSE DE LA EMPRESA MULTIANAU HASTA LA FECHA	31
a. Visión de la empresa	31
b. Iniciativas- políticas existentes	32
c. Responsabilidad, gestión	33
d. Comunicación	33
2. BENCHMARKING SECTOR Y RSE	34
3. DAFO Multianau y la RSE	36
a. Análisis interno	36
b. Análisis externo	36
E. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA RSE	37
1. VISIÓN DE FUTURO DE MULTIANAU Y CÓMO AFECTA A LA RSE	37
a. ¿Cómo se ve a Multianau en el futuro desde la dirección/propiedad?	37
b. ¿Qué implicaciones tiene en el ámbito de la RSE?	37
2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS A DESARROLLAR	37
a. Por ámbito	38
b. Cómo hacerlo	38
3. PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO. Plan de acción e implementación	39
4. CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO. Indicadores	45
5. PLAN DE CONTINGENCIAS / RIESGOS	48
F. CONCLUSIONES / Reflexiones personales	51
G. BIBLIOGRAFÍA	52
H. ANEXOS	55
ANEXO 1. Noticia del distintivo de Igualdad	56
ANEXO 2. Certificado ISO 9.001: 2015 de Gestión de Calidad	57
ANEXO 3. Certificado ISO 14.001: 2015 de Gestión Ambiental	58
ANEXO 4. Certificado OSHAS 18.001: 2007 de Seguridad y Salud Laboral	59

A. RESUMEN EJECUTIVO

Los agentes externos de las organizaciones han transformado su actitud pasiva y desinteresada en una actitud activa y participativa respecto a la ética de las prácticas empresariales. Del mismo modo, las propias organizaciones han ido reconociendo que agentes externos a la organización influyen en su desarrollo. La intersección de estas dos ideas ha incentivado que las organizaciones cada vez se preocupen más por el impacto que tienen sus actividades en los diferentes grupos con los que se relaciona (grupos de interés) y viceversa. Esta situación ha derivado en el desarrollo en las organizaciones de la Responsabilidad Social Empresarial.

En este contexto, la primera parte de este trabajo hace un recorrido teórico sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, prestando especial atención al papel que juega el desarrollo sostenible, el diálogo con los grupos de interés, el triple balance, entendido como el impacto que tienen las variables sociales, medioambientales y económicas en cada grupo de interés, y la comunicación corporativa. En la parte teórica, se describen todos los aspectos relacionados con los grupos de interés, su definición, su influencia en la organización y su participación en la gestión empresarial. Por último, esta parte teórica hace referencia a la dimensión interna de la RSE, y a la rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones respecto a sus grupos de interés.

La segunda parte de este trabajo se refiere a la elaboración de una estrategia de desarrollo de la RSE en una empresa de limpieza llamada Multianau. En esta parte, se presenta la empresa, las iniciativas de RSE existentes, se desarrolla un *benchmarking* sobre la RSE en la competencia, y se elabora un plan estratégico de acción personalizado según las características de Multianau.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, desarrollo sostenible, grupos de interés, transparencia, comunicación.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La motivación principal para realizar este trabajo ha sido el deseo de profundizar en el concepto de RSE, con el fin de mejorar el entorno y las buenas prácticas en una organización familiar, con la que estoy estrechamente vinculada. La idea de realizar este proyecto surgió de la posibilidad de utilizar el Trabajo de Fin de Grado como una herramienta para analizar, mejorar y desarrollar una estrategia de RSE.

Con la ayuda de mis directores del trabajo, decidí llevar a cabo este proyecto a un nivel de realidad empresarial: no sólo focalizarlo en la fundamentación teórica o normativa, sino también desarrollar un estudio de caso, aplicando y evaluando dicho marco teórico en el desarrollo de una estrategia de RSE interna en Multianau.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo general de este proyecto es realizar una propuesta de desarrollo de la RSE interna en Multianau, con el deseo de implementarla en dicha organización en un futuro.

Como objetivos específicos destacamos:

- Profundizar en el concepto teórico de RSE.
- Detectar las iniciativas y políticas de RSE en Multianau hasta la fecha.
- Investigar sobre la RSE en las empresas de la competencia de Multianau.
- Realizar un plan estratégico de acción de RSE en Multianau.
- Mejorar la imagen corporativa de Multianau.
- Mejorar los sistemas de gestión de la RSE en Multianau.
- Aplicar la propuesta de RSE en la organización.

POBLACIÓN OBJETO DEL ESTUDIO

La población objeto de este estudio se localiza en la empresa MULTIANAU como caso ejemplo sobre el que desarrollar buenas prácticas de RSE. Esto es así por dos motivos: el primero, por el acceso a la empresa. El acceso a la organización es directo, puesto que se trata de una organización familiar en la que los directivos son familiares de la autora del trabajo. Además, la autora de este proyecto trabaja en Multianau. Y el segundo, por la variedad de recursos sociales que tiene esta empresa y por su buen hacer en cuestión de acciones y políticas sostenibles. Una base atractiva e ilusionante.

El visto bueno por parte de los directivos de Multianau, así como la posibilidad de que el plan estratégico se aplique en la realidad empresarial, han sido el aliciente definitivo para realizar este trabajo.

DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL

En primer lugar, esta investigación geográficamente se enmarca dentro de la Comunidad Autónoma de Aragón, en la provincia de Huesca. En concreto, en Graus, donde se encuentra Multianau S.L., una empresa familiar de servicios de limpieza y mantenimiento, constituida en el año 1.999.

En cuanto a la temporalización de este estudio, su desarrollo comienza en febrero de 2016 hasta mediados de noviembre de 2017.

La cronología de la investigación ha sido la siguiente:

- En una primera fase, y estando fuera de España, el último trimestre de 2015 contacté con mis directores para explicarles mi idea respecto a este proyecto. Ya en España, a principios del año 2016 mantuvimos la reunión definitiva para sentar las bases del trabajo.
- La segunda fase se basa en la revisión de la literatura facilitada por mis profesores, así como la elaboración de los fundamentos teóricos. Esta fase ha durado desde el inicio del año 2016 hasta noviembre de 2017.
- La tercera fase se basa en la revisión de las iniciativas y prácticas existentes en Multianau. Esta revisión se realizó durante el verano de 2016, aunque a lo largo del presente año algunas de las iniciativas o políticas existentes se han modificado, lo que me ha llevado a modificar una parte de mi trabajo.
- La última fase se basa en refundir todos estos aspectos en el plan estratégico de acción de la RSE, que he realizado entre el mes de septiembre de 2017 y el mes de noviembre de 2017

ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

La estructura de este trabajo se organiza principalmente en dos partes: La primera parte es la enmarcación teórica de todo lo concerniente a la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE), concepto, principios, dimensiones éticas, grupos de interés, etc.; y la segunda parte está centrada en el estudio de caso.

De manera más esquemática dividimos el siguiente estudio en seis apartados. Además de la introducción y justificación del estudio, objetivos y contextualización, incluye un segundo apartado donde se desarrolla la fundamentación teórica de la RSE. El tercer apartado describe las características de la empresa objeto de estudio de caso, su fundación y expansión, el entorno en el que desarrolla su actividad, y su organigrama. El cuarto apartado muestra los avances e iniciativas existentes en la organización, la RSE en las empresas de la competencia y un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización respecto a la RSE. En el quinto apartado se realiza una propuesta de desarrollo de la RSE, atendiendo a la visión de la empresa, a nueve líneas estratégicas de RSE, y se detectan los posibles riesgos que puede tener la organización para implantar el plan estratégico de RSE. El sexto apartado recoge las conclusiones y opiniones personales surgidas a raíz de la realización del estudio.

Por último, se termina el estudio referenciando las citas que han ayudado a comprender tanto el marco teórico de la RSE, como a elaborar el estudio de caso, y se adjuntan los anexos.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este trabajo se ha utilizado una metodología cualitativa. Se ha realizado una revisión de la literatura, reuniones informales, reuniones pactadas, conversaciones informales con trabajadores, revisión de la documentación interna de la organización, *benchmarking* y utilización de guías como base de implantación de la RSE.

En concreto, para el trabajo de campo, en primer lugar, mantuve una entrevista vía *Skype* con mis directores, donde les expliqué las características de la empresa Multianau, para ver si era posible realizar un proyecto que pudiera ser útil para Multianau.

Una vez aceptado el reto por parte de mis directores, mantuve una reunión presencial informal con mi padre, directivo de Multianau, para explicarle mis motivaciones para realizar este trabajo.

Con el fin de aclarar la verdadera motivación de este trabajo y que se pudiera llevar a la realidad empresarial de forma que éste sirviera como plan estratégico de Multianau, planteamos una reunión formal entre los cuatro: los profesores, el directivo de Multianau y yo, para sentar las bases sobre las que la organización quería aplicar la RSE.

Para la elaboración del proyecto, además de estas reuniones iniciales, he mantenido conversaciones con los distintos trabajadores de estructura de Multianau, y he revisado la documentación y políticas existentes en la organización que están relacionadas con la RSE.

Además de estas técnicas, se ha utilizado la técnica del *benchmarking*, también cualitativa. Esta técnica consiste en realizar un estudio de las organizaciones de la competencia, con el fin de poder analizar en qué situación nos encontramos y mejorar las prácticas existentes en nuestra organización.

Por último, se han utilizado guías de implantación de la RSE para llevar a cabo el plan estratégico, objetivo principal de este trabajo.

B. FUNDAMENTACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Los agentes externos de las organizaciones han transformado su actitud pasiva y desinteresada en una actitud activa y participativa respecto a la ética de las prácticas empresariales. Del mismo modo, las propias organizaciones han ido reconociendo que agentes externos a la organización influyen en su desarrollo. La intersección de estas dos ideas ha incentivado que las organizaciones cada vez se preocupen más por el impacto que tienen sus actividades en los diferentes grupos con los que se relaciona y viceversa. Esta situación ha derivado en el desarrollo en las organizaciones de la Responsabilidad Social Empresarial.

El nivel de sostenibilidad que demanda nuestro mundo representa un gran desafío para nuestras empresas. Su objetivo último ha pasado de ser singular (crear valor para sus accionistas) a triple (crear valor económico, ecológico y social) (Elkington, 2006). Esto exige dotarlas de una gestión que contribuya a la mejora y bienestar del sistema social y natural al que pertenecen. Desde hace tiempo, no todo vale para ganar dinero, e incluso hay casos de empresas que, aunque cumplen rigorosamente la legislación vigente, se ven castigadas por conductas que algunos consideran pocos solidarias, sean de carácter social o medioambiental.

Las empresas han de tomar conciencia del compromiso con el entorno. Deben actuar de una forma responsable, ya que la economía mundial se asienta sobre una base de recursos naturales que, poco a poco, se están degradando. La sociedad demanda una calidad de vida, un estado del bienestar, pero éste ha de lograrse de una forma sostenible. La realidad es que nuestros recursos son limitados y se precisa que las organizaciones se preocupen por factores como los daños causados y el impacto en el medioambiente y la sociedad. Las empresas deben integrar los intereses económicos, sociales y medioambientales (Nieto y Fernández, 2004).

La empresa socialmente responsable es aquélla que refleja la sostenibilidad en los atributos y funciones de sus máximos órganos de gobierno, de ahí, que no solo definan la misión, visión y valores en el marco de un plan estratégico, sino que integran de manera transversal buenas prácticas de RSE y sostenibilidad en su forma de hacer negocio. Son empresas que tienen como fin crear y maximizar el valor para sus grupos de interés mediante un comportamiento ético, tratando de generar valor social y medioambiental, además del económico. Establecen un diálogo abierto, honesto y fluido con las partes interesadas para incorporar progresivamente principios de RSE en sus procedimientos y rutinas de gestión.

2. LA RSE Y SUS CUATRO PILARES BÁSICOS

El origen de la Responsabilidad Social Empresarial se remonta a principios de la segunda mitad del siglo XX en Estados Unidos y toma fuerza en Europa en los años noventa. La sociedad cada vez se fijaba más en cuestiones como la igualdad de oportunidades, el control de la comunicación, la conservación de los recursos naturales y la protección de los trabajadores y consumidores (Aguilera y Puerto, 2012).

Las reacciones de la sociedad ante los problemas de la globalización, la creciente presión de las organizaciones de la sociedad civil sobre gobiernos y compañías, así como el reconocimiento del valor intangible de la reputación de las organizaciones, ha extendido la necesidad de una gestión responsable de las prácticas empresariales (AECA, 2003).

En este nuevo contexto económico y social donde el Estado no es el único responsable de las desigualdades y de la protección del medioambiente, el ciudadano del siglo XXI, cada vez es más exigente en la selección de los productos, adoptando sus decisiones motivado por criterios como la reputación, la imagen, y las políticas de las organizaciones (Yera y Pin, 2010).

Estos cambios han inducido una evolución en la gestión empresarial, que tiene lugar en las organizaciones a través de la RSE.

Encontramos diferentes definiciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial.

En el Libro Verde (2001) de la Unión Europea se concibe la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y en sus relaciones con sus interlocutores” (Guédez, 2008: 99).

En el informe “Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa” emitido por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo (2006:1) la RSE se define como: “El reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la Ley.”

En la guía internacional Guía ISO 26.000, publicada en 2012, (ISO 26.000,2012:10) se define la RSE como: la “Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar general de la Sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de cumplimiento; y esté integrada a través de toda la organización y practicada en sus relaciones.”

Así la RSE se traduce en una nueva dimensión empresarial, preocupada por el concepto de sostenibilidad y por un compromiso hacia el desarrollo sostenible, en el que tienen cabida la faceta económica, como es el objetivo lógico, pero también la social y la medioambiental, mientras reconoce los intereses de sus grupos de interés. De esta forma, la empresa adopta un papel dinámico y elemental por y hacia el bienestar social (Navarro, 2008).

Es decir, a través de la implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, se pretende alcanzar el desarrollo sostenible, objeto final de cualquier Estado de Bienestar.

La RSE induce un comportamiento empresarial coherente y responsable con un sistema de valores, o cultura empresarial, que van más allá del objetivo básico del beneficio y de la rentabilidad económica: asume que las personas son principio y fin de las organizaciones, y que éstas no pueden existir sin un entorno o medioambiente (AECA, 2003).

De estas definiciones, se deducen los cuatro pilares básicos de la RSE: El desarrollo sostenible, el diálogo con los grupos de interés o *stakeholders*, el triple balance y la comunicación.

Desarrollo sostenible

De acuerdo con el *Informe de la comisión mundial sobre el Medioambiente y el Desarrollo. "Nuestro futuro en Común"* de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987) y con el Libro Verde sobre la política energética de la Comunidad Europea (Libro Verde, 2001) el desarrollo sostenible se obtiene a través de la intersección y gestión responsable por parte del gobierno corporativo de tres variables: la variable económica, la variable medioambiental y la variable social.

El gobierno corporativo debe gestionar sus actividades de forma transparente, siguiendo un código ético basado en buenas prácticas, en el respeto a las personas y en políticas empresariales acordes con valores éticos aceptados socialmente. Todo ello, con objeto de alcanzar un desarrollo económico responsable y duradero que reduzca los impactos negativos en la naturaleza y promueva el desarrollo local, que mejore las condiciones laborales de las personas y respete los derechos humanos.

Diálogo con los grupos de interés o *stakeholders*

La gestión responsable de estas tres variables se debe realizar tanto en los procesos internos como en su relación con los demás actores o grupos de interés. A través de "prácticas de empresa que eviten el daño, al mismo tiempo que promueven el bienestar de los grupos de interés al acatar regulaciones y normas vigentes, yendo voluntariamente más allá de lo requerido" (BID, 2009).

Los grupos de interés son los colectivos que se ven afectados por las actividades empresariales y con los que la empresa tiene relación y obligaciones legales, económicas, sociales y éticas. Estos son muy diversos: los propietarios, los empleados, los accionistas, los inversores, los clientes, los consumidores, los proveedores, los competidores, los aliados, los agentes sociales, la administración pública, las autoridades, el medioambiente, la comunidad. Todos estos grupos influyen en la organización en mayor o menor medida (BID, 2009)

El Libro Verde (2001) de la Unión Europea destaca que las organizaciones deben atender las necesidades de estos grupos de interés y establecer canales de información y participación de los mismos. El diálogo con estos grupos permite satisfacer a las comunidades locales, mantener una relación estrecha de los propietarios con los colaboradores y clientes, mantener informados a los proveedores y favorecer la imagen pública y al medioambiente (Libro verde, 2001)

En este diálogo, la organización adopta compromisos, estableciendo un contrato psicológico con los grupos de interés y establece canales para demostrar de forma transparente el cumplimiento de los mismos.

Triple balance (TBL)

Las organizaciones deben entender que su sostenibilidad y la de su entorno, pasa por considerar no sólo los criterios económicos, sino también los sociales y medioambientales, es decir, considerar el concepto del triple balance. En este orden de ideas, debe considerarse los resultados a largo plazo (económica), la minimización del impacto de las operaciones y los productos de la empresa, incluso, la compensación de los daños ocasionados en el pasado (medioambiente) y el fomento del bienestar de los grupos de interés, como mínimo, afectados en el ámbito en el que actúa (social) (León et al., 2012)

Según García (2015) el triple balance está basado en la idea de que el desempeño de las acciones de una entidad pueden ser medidas según la contribución que la misma aporta al desarrollo económico, social y medioambiental. El triple balance trata de medir cómo ha afectado a cada grupo de interés el desempeño global de la entidad, utilizando medidores agrupados en tres grandes grupos: económico, medioambiental y social.

- Los medidores de la prosperidad económica determinan el impacto del desarrollo económico de la empresa y su coste. Por ejemplo, el beneficio económico para los propietarios, el crecimiento potencial para los accionistas, el precio para consumidores y clientes, la calidad para consumidores, las condiciones de pago para los proveedores, el valor añadido, la estabilidad financiera para la comunidad, las inversiones socialmente responsables para generaciones futuras.
- Los medidores de calidad medioambiental determinan el impacto del desarrollo ambiental de la empresa y su coste. Por ejemplo, el uso racional de recursos para los propietarios, los productos respetuosos con el medioambiente para los clientes y consumidores, la minimización del impacto ambiental para generaciones futuras, la reducción de emisiones de dióxido de carbono o los niveles de contaminación para la sociedad actual y futura.
- Y, los medidores de justicia social determinan el impacto en la sociedad de la empresa y su coste. Por ejemplo, las prácticas honorables y éticas para los propietarios, el desarrollo profesional para los empleados, las relaciones y prácticas éticas para los clientes y consumidores, o las estrategias beneficiosas para la comunidad.

Para poder analizar cada una de las tres líneas, se planteó una matriz de triple resultado, en la que se tienen en cuenta distintos medidores según cada grupo de interés (Tabla 1).

Tabla 1. Matriz de triple resultado

		VARIABLES MEDIBLES			MEDIDA TOTAL
		PROSPERIDAD ECONÓMICA	CALIDAD MEDIOAMBIENTAL	JUSTICIA SOCIAL	
GRUPOS DE INTERÉS	GRUPO DE INTERÉS 1 (GI1)	Medidores económicos del (GI1)	Medidores ambientales del (GI1)	Medidores sociales del (GI1)	Medida combinada de los distintos medidores del (GI1)
	GRUPO DE INTERÉS 2 (GI2)	Medidores económicos del (GI2)	Medidores ambientales del (GI2)	Medidores sociales del (GI2)	Medida combinada de los distintos medidores del (GI2)
	GRUPO DE INTERÉS (GI3)	Medidores económicos del (GI3)	Medidores ambientales del (GI3)	Medidores sociales del (GI3)	Medida combinada de los distintos medidores del (GI3)
	...				
	...				
	GRUPO DE INTERÉS X (GI-X)	Medidores económicos del (GI-X)	Medidores ambientales del (GI-X)	Medidores sociales del (GI-X)	Medida combinada de los distintos medidores del (GI-X)

Fuente: elaboración propia a partir de García (2015)

Comunicación

Por último, la comunicación con los públicos de interés como el cuarto pilar de la RSE. La gestión del gobierno corporativo respecto al desarrollo sostenible, al diálogo con los grupos de interés y a la medición del triple balance, debe ser transparente y pública. Debe, promover y utilizar herramientas comunicativas para informar a los mismos sobre las políticas y acciones que está llevando a cabo. La comunicación debe atender tanto a lo que se comunica como a la manera en la que se transmite la información a los grupos de interés.

Tradicionalmente, el principal mecanismo de comunicación corporativo, ha sido la información financiera. Sin embargo, se ha demostrado que no sirve para reflejar los comportamientos socialmente responsables. Esta información sólo es de utilidad para los accionistas e inversores presentes y potenciales, pero deja fuera mucha información como el desarrollo económico en relación al gobierno corporativo, la gestión a favor del medioambiente o el impacto social de la organización. La información financiera deja fuera la comunicación la gestión de las demandas y necesidades del resto de grupos de interés (Moneva, 2005).

La manera de comunicar, va a determinar la cultura, la imagen y la reputación corporativa. Las empresas deben entender que todo lo que hacen (y cómo lo hacen) construye significados para el entorno, que pueden convertirse en valores en la sociedad, a través de la comunicación de su propia identidad, bebiendo de la retroalimentación que le puedan generar sus *stakeholders* (Orjuela, 2011).

Las organizaciones generan una cultura a su alrededor a través de sus mensajes y acciones. La comunicación desde el punto de vista estratégico es un proceso que atraviesa todos los niveles de la organización, desde los directivos hasta los puestos de menor responsabilidad, en el que las acciones comunicativas no son hechos puntuales, sino que están insertas en la base del gobierno corporativo, en el día a día empresarial, generando en sí misma valor para la organización. La organización debe elaborar su plan de comunicación en relación a los grupos a los que va a comunicar, es decir, para elaborar la estrategia comunicativa la organización debe conocer cuáles son los *stakeholders* con los que se comunica, así como su perfil y necesidades (Orjuela, 2011).

La importancia de comprender, gestionar y comunicar adecuadamente las demandas internas y externas derivadas de la RSE se refuerza en las opiniones de los diferentes directivos de la comunicación, en el cuaderno monográfico “La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE”, del año 2009.

Entre los más destacados, encontramos a Barrera (citado en Asociación de Directivos de la comunicación, 2009) que defiende que la RSE implica comunicar todos los aspectos que la envuelven, y no sólo las acciones derivadas de la filantropía. Velasco (citado en Asociación de Directivos de la comunicación, 2009) afirma que la comunicación responsable implica una gestión responsable. Pinagua (citado en Asociación de Directivos de la comunicación, 2009) apunta que de todas las fórmulas de comunicación que ha habido a lo largo de los años, la fórmula de la RSE es la mejor, por lo que muchas empresas están especializándose en la comunicación de la RSE. González (citado en Asociación de Directivos de la comunicación, 2009) destaca que no existen barreras para que los medios de comunicación puedan aumentar la presencia de la RSE. Además de estos aspectos, Vilariño (2016) destaca que a pesar de la importancia que tienen la comunicación de la RSE en las organizaciones, pocas de ellas la gestionan de forma correcta. Es preciso que se aumente el uso de códigos de comunicación responsable en los que se declaren los principios de las empresas como: la no discriminación por edad, sexo y origen, o el uso de terminología técnica que sea difícil de comprender por parte del público objetivo, etc. Las empresas deben prestar más atención a sus políticas comunicativas ya que pueden convertirse en el factor o el valor añadido para que alguien se decida por comprar, suministrar o trabajar en una empresa en comparación con su competencia. Asimismo, su ausencia puede marcar la diferencia para justamente lo contrario puesto que, para la gran mayoría de los grupos de interés, una RSE, por muy buena que sea, si no se explica es una RSE que no existe (Vilariño, 2016)

Las acciones derivadas de este plan de comunicación son la proyección de la identidad corporativa. La comunicación debe gestionarse desde los valores institucionales, de forma que luego éstos se proyecten en la sociedad, sirviendo de motor para informar, motivar y generar cambios en la cultura desde la RSE. Es una variable determinante en el éxito o fracaso de la gestión de la RSE. Los valores sociales como la ética y la RSE deben incluirse en la imagen corporativa a través de la comunicación (Orjuela, 2011).

3. LOS GRUPOS DE INTERÉS

Históricamente, las organizaciones siempre han tenido en cuenta intrínsecamente en su gestión a los agentes económicos más cercanos, tales como empleados, inversores o clientes. Entre los años 60 y 70 se pensaba que las acciones de las organizaciones afectaban principalmente a los accionistas. Más adelante, se incluyeron a los trabajadores y a los clientes como partes importantes de la supervivencia de la organización (Guédez, 2009).

A raíz del desarrollo de los modelos productivos de la era industrial y post-industrial, las propias organizaciones detectaron la necesidad de establecer mecanismos de relación con los agentes clave que influían en las mismas (Revilla y Fernández, 2011).

La idea de *stakeholders* apareció por primera vez en los años sesenta, en el trabajo de *Standford Reach Institute* (SRI), donde se identificaba a los *stakeholders* como los grupos sin cuyo apoyo no puede existir la organización. Durante los próximos veinte años, un grupo de investigadores de la *Wharton School*, desarrolló la teoría sobre los grupos de interés (Freeman, 2012)

Freeman (1984) (citado en Aguilera y Puerto, 2012) realizó la primera definición de los grupos de interés siendo los grupos de interés o *stakeholders* aquellos grupos que pueden influir en la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella.

A partir de 1983, Freeman (1984) (citado en Revilla y Fernández, 2011), en su artículo *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, amplía el foco sobre el que centrar las acciones de la organización. Ya no se tiene en cuenta solamente a un grupo restringido formado por los propietarios, o accionistas, sino que se incluye en el foco de las acciones a un grupo más amplio, formado por todos los grupos que pueden verse afectados por las actuaciones de la empresa (Revilla y Fernández, 2011).

A partir de esta propuesta, Freeman (1984) (citado en Aguilera y Puerto, 2012) desarrolló la teoría de los grupos de interés, donde éstos son la base para planificar cualquier acción de la organización. Para ello, las organizaciones deben identificar a los grupos de interés, teniendo claro qué relación tiene cada uno con la organización y guiar sus procesos estratégicos atendiendo a las necesidades de los mismos. En definitiva, los directivos deben negociar sus acciones con los grupos de interés.

Así Freeman (1984) (citado en Revilla y Fernández, 2011) fue el primero que estableció una relación entre la planificación estratégica de las organizaciones y los *stakeholders* (Revilla y Fernández, 2011).

Sin embargo, otros autores como Friedman (1970) no están de acuerdo con esta teoría. Este autor defiende que sólo las personas pueden tener responsabilidades, no las organizaciones, y que las personas que gobiernan las organizaciones únicamente deberían responder a los deseos de los propietarios. Afirma que la aplicación de la RSE supone un coste económico extraordinario para la empresa, además de ser perjudicial para algunos grupos de interés: "algunos grupos de interés intentan que otros grupos de interés (o clientes o empleados) contribuyan contra su voluntad a causas "sociales" impulsadas por los activistas" (Friedman, 1970:5)

Por lo tanto, no existe unanimidad sobre la importancia de incluir a los grupos de interés en la gestión de las organizaciones, ni sobre la implantación de la RSE. Lo que está claro es que las organizaciones que apuesten por implantar la RSE, deben implicar a los grupos de interés en su planificación estratégica.

Freeman (2004) ha ido modificando a lo largo del tiempo el concepto de *stakeholder*. En su última definición, en su libro *Ethical leadership and Creating Value for Stakeholders* del año 2004, repite la definición nombrada anteriormente, pero añade una distinción entre varios tipos de *stakeholder*. Los diferencia entre grupos de interés primarios, que son los que tienen una influencia directa en la organización, y son vitales para su supervivencia y los grupos de interés instrumentales, que son los que tienen una influencia indirecta en la empresa, están en su entorno y pueden influenciar a los grupos de interés primarios (Iese Bussines School, 2009).

A pesar de esta clasificación, algunos autores como Revilla y Fernández (2011) explican que no existe una lista genérica de grupos de interés, ni siquiera dentro de entidades del mismo sector. Cada organización debe contemplarse desde una perspectiva transversal de manera que pueda identificar cuáles son los grupos que pueden afectar o verse afectados por su actividad.

Actualmente, suelen clasificarse en primarios, o aquellos que tengan derechos y obligaciones directas y legalmente establecidas respecto a la empresa, como por ejemplo accionistas y propietarios, empleados, clientes o consumidores, proveedores, distribuidores y competidores; o secundarios, los cuales se basan en relaciones indirectas con la organización, como ejemplo los medios de comunicación y la sociedad en general. Sin embargo, la clasificación más interesante los divide en internos, es decir, aquellos grupos de interés que forman parte de la empresa, desde directivos a empleados, o externos, es decir, todo lo contrario, refiriéndonos a la sociedad en general, desde competidores a la comunidad y al medioambiente (Moneva, 2005).

Los grupos de interés externos son los colectivos que directa o indirectamente se ven afectados o influidos por la actividad empresarial, sin pertenecer directamente a la organización. Son los clientes o consumidores, los proveedores, los competidores, los aliados, los agentes sociales, la Administración Pública, las autoridades, el medioambiente y la comunidad, con los que se relaciona y a los que debe generar algún valor (Gráfico 1)

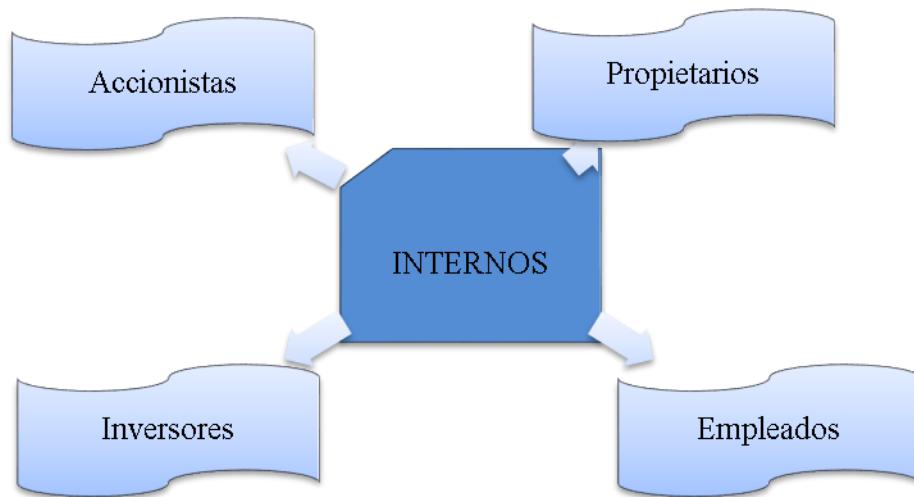
Gráfico 1. Grupos de interés externos.



Fuente: Elaboración propia

Los grupos de interés internos pertenecen a la organización, y los conforman los propietarios, el gobierno corporativo, los accionistas, los inversores y los empleados (Gráfico 2).

Gráfico 2. Grupos de interés internos



Fuente: Elaboración propia

Estos grupos dialogan e interactúan, influyendo en la gestión, decisiones y acciones que realiza la organización. En algunos casos, la motivación de las empresas para implantar la RSE tiene que ver con las demandas o con la percepción de las necesidades que sus grupos de interés manifiestan. La RSE orienta las acciones empresariales para lograr la protección del entorno natural y contribuir a mejorar la calidad de vida de empleados, sus familias, los clientes y demás grupos contribuyendo paralelamente con el desarrollo económico de las sociedades (BID, 2009).

4. GESTIÓN DE LA RSE. DIMENSIONES

La Comisión Europea (2001) en su Libro Verde concibe en dos dimensiones los ámbitos de gestión de la RSE: en la dimensión externa, referida a las comunidades locales, los socios comerciales, los proveedores y los consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos y desarrollo sostenible; y, en la dimensión interna que aborda la gestión del recurso humano, la salud y la seguridad del puesto de trabajo, la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales (León et al., 2012).

1) DIMENSIÓN EXTERNA DE LA RSE

A continuación, vamos a analizar esta dimensión externa, identificando las principales demandas y necesidades que tiene cada grupo de interés y las posibles respuestas de las organizaciones en el marco de la RSE a estas demandas.

- Comunidades locales. Las comunidades locales, demandan a las organizaciones que vigilen la repercusión que tienen sus acciones con el entorno y que se comprometan con el desarrollo local (AECA, 2003).

En respuesta a estas necesidades, una de las líneas de actuación de las empresas socialmente responsables, es fomentar el desarrollo local de la comunidad en la que están insertas. Proporcionar puestos de trabajo en el mercado local, conociendo sus recursos y sus tradiciones, permite establecer una buena relación con la comunidad. La satisfacción de las comunidades locales influye en la organización, de forma que cuanto mayor sea la satisfacción de la comunidad, más posibilidades de operar y desarrollarse tiene la organización (Libro verde, 2001).

Apoyar a la economía local, crea una sensación de cercanía y pertenencia, lo que converge en una mayor colaboración, apoyo y credibilidad de la organización en la comunidad local donde desarrolla su actividad (Libro verde, 2001).

- Clientes y consumidores. Las necesidades principales de los clientes y consumidores se manifiestan en el momento de la compra. Son el precio, la calidad o la fiabilidad del producto entre otras. Los clientes diferencian los productos y servicios atendiendo a los procesos sociales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que engloban su producción (AECA, 2003). Los consumidores cada vez se interesan más por las buenas prácticas de las organizaciones. La gestión responsable de la organización influye en la elección de los productos que compran. La elección de un producto basada en la aceptación de las prácticas empresariales, aumenta la fidelidad de los clientes, el número de ventas y la estabilidad de las mismas (BID, 2009).
- Socios comerciales, aliados y proveedores. Los proveedores buscan una relación de confianza y beneficio mutuo, el cumplimiento de los compromisos establecidos y unas buenas condiciones de precios y pagos (AECA, 2003).

La RSE implica que las necesidades de los proveedores sean atendidas de forma responsable, respetando las buenas prácticas en toda su cadena de producción. Es decir, que sean respetadas

por los socios comerciales, aliados y proveedores. Estos grupos de interés si cumplen con la RSE, sólo interactuarán con organizaciones que también la cumplan (Libro verde, 2001).

La estabilidad en las relaciones con proveedores, basada en la RSE aumenta la confianza, seguridad y respeto de ambas partes y crea un ambiente perfecto para poder emprender proyectos de innovación en conjunto (Libro verde, 2001).

- Los competidores, demandan la libre competencia y en algunos casos la colaboración para mejorar el mercado en beneficio de todos (AECA, 2003).

Como dice Izaite (2005) la influencia de los criterios sociales en las decisiones de inversión y consumo, la preocupación medioambiental y las nuevas expectativas sociales han provocado que el desarrollo de la RSE en las organizaciones sea considerado un elemento diferenciador de una empresa socialmente responsable frente a otra que no lo es. La implantación de la RSE mejora la imagen corporativa, la reputación, la fidelidad de los clientes, aumenta las ventas y mejora la relación de la empresa con su entorno. Además, permite la mejora del clima laboral, fomentando un aumento de la productividad y una cultura de aumento de la competitividad ligada al desarrollo social.

- Administración pública, gobierno, sociedad y medioambiente. Las organizaciones se relacionan e interactúan con la administración pública, el Estado, los medios de comunicación o asociaciones. Las administraciones públicas tienen como función garantizar el cumplimiento de las normas jurídicas y relativas al desarrollo sostenible. Esta función puede realizarse de manera imperativa, obligando a las organizaciones o cooperando con los agentes sociales. Esta última es la que está tomando mayor fuerza. Las sociedades y el público en general, exigen a las organizaciones un comportamiento digno y una contribución al desarrollo sostenible, y un respeto al medioambiente (AECA, 2003).

Cuanto mayor sea la transparencia, el cumplimiento con la legalidad, el compromiso ético, el compromiso medioambiental y el compromiso con el bienestar social, mayor será la confianza, la buena imagen y la reputación de las organizaciones (AECA, 2003).

Cumplir con las normas y los cánones que esperan las administraciones y la sociedad, respetando el medioambiente, implica una mejor imagen de la organización, fortaleciendo la credibilidad de sus buenas prácticas.

Las necesidades e intereses de los grupos de interés internos, así como la gestión de las necesidades de todos los grupos de interés externos, los procesos internos que se llevan a cabo en la organización para incluir las demandas en su estrategia corporativa, la participación de los grupos de interés en esta gestión, las tomas de decisiones para llegar a estas soluciones y la manera de demostrar a cada grupo de interés que están cumpliendo con sus demandas, forman parte de la dimensión social interna de la RSE.

2) DIMENSIÓN INTERNA DE LA RSE. GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La responsabilidad social interna, abarca los diferentes ámbitos de gestión estratégica que pueden desarrollar las organizaciones. Según la Comisión Europea (2001) en su Libro Verde, cuatro son los ámbitos de gestión en los que se basan las buenas prácticas internas del gobierno corporativo: la gestión de recursos humanos, de la salud y seguridad en el lugar de trabajo, de la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. De la definición de los grupos de interés de Freeman (2004), podemos deducir que una buena estrategia de RSE implica que las necesidades de los grupos de interés se incluyan en estos cuatro ámbitos de gestión.

Si nos centramos en la gestión de recursos humanos, este ámbito abarca todos los procesos de gestión relacionados con la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, entre las que se encuentra la conciliación de la vida laboral, familiar y ocio, la mayor diversidad de recursos humanos o la igualdad de retribución entre sexos. Esta gestión, también implica llevar a cabo prácticas responsables de contratación, no discriminación e integración de personas en riesgo de exclusión social, así como la gestión de la formación permanente dentro de la organización (Libro verde, 2001).

Según Curto (2012) una buena gestión de los recursos humanos ayuda a mantener una baja conflictividad laboral y aumenta el atractivo de una empresa, incentivando a que los mejores trabajadores, estén interesados en formar parte de la organización.

Si un trabajador se siente implicado, la cohesión interna es mayor y con ello aumenta la productividad, la iniciativa y la motivación (Libro verde, 2001).

En relación a la gestión de la Salud y Seguridad en el lugar de trabajo la RSE busca las mejoras voluntarias más allá de las legales para promover la salud y seguridad en el puesto de trabajo. Estas medidas son aplicadas en la propia organización y en cualquier otra con la que se relacione. Las organizaciones se aseguran así que actúan de forma correcta, superando y mejorando los estándares mínimos que exige la normativa legal (Libro verde, 2001).

La reestructuración y flexibilidad laboral dentro del mundo empresarial cada vez es más evidente. Por ello, la RSE en la gestión de la adaptación al cambio intenta realizar el menor daño posible a la moral, motivación, lealtad, creatividad y productividad de los trabajadores ante estas situaciones (Libro verde, 2001).

Por último, la gestión responsable del medioambiente y de los recursos naturales implica realizar inversiones ventajosas tanto para la empresa como para el entorno natural y utilizar recursos naturales para la consecución de los objetivos empresariales (Libro verde, 2001).

Cada uno de estos ámbitos repercute en mayor o menor medida en los grupos de interés. Para poder atender sus necesidades, es esencial que la gestión de los mismos se incluya en la estrategia de la RSE de cualquier organización (Revilla y Fernández, 2011). Y ello implica conocer todos los aspectos que engloban la RSE interna, reconocer los procesos internos de gestión, los canales de participación de los grupos de interés, los procesos de rendición de cuentas y los principios que rigen la RSE.

- **Procesos internos de gestión**

Revilla y Fernández (2011) destacan la importancia de la gestión de los grupos de interés como elemento estratégico, siendo éstos el centro de cualquier estrategia empresarial. Esta estrategia se basa en identificar a los grupos de interés, priorizar sus demandas según su relevancia y dar respuesta a las necesidades estableciendo recursos y medidas necesarias en la organización.

En el modelo de gestión basado en la RSE, las necesidades y expectativas de los grupos de interés se tienen en cuenta en los procesos de toma de decisiones, de forma que la consecución de objetivos repercute tanto en el beneficio de la organización como en el de los grupos de interés. Estas necesidades, pueden ser comunes a todos los grupos de interés, o específicas de cada uno. Las necesidades genéricas son las que tienen todos los *stakeholders*, tales como la transparencia en la información, la participación a través de la comunicación y el diálogo y, la búsqueda del beneficio mutuo, tanto en lo económico como en lo social y medioambiental. Las necesidades específicas, dependen de cada grupo de interés (AECA, 2003). Por lo tanto, cada grupo de interés influye en las organizaciones determinando las actuaciones que les repercuten directamente (Moneva, 2005).

Cuando una organización apuesta por la RSE, implica que integra de manera voluntaria todas las demandas de sus grupos de interés, en sus operaciones económicas y comerciales. Este vínculo es esencial. La RSE no podría existir en una organización si ésta no atiende a las demandas o necesidades de los *stakeholders*. La gestión de los *stakeholders* se concreta en los métodos o acciones que desarrolla la organización para integrar sus demandas (Revilla y Fernández, 2011).

Freeman (1984) (citado en Middtun y Granada, 2007) establece tres niveles de gestión estratégica de los grupos de interés: El nivel de las relaciones, el nivel de proceso y el nivel de transacción. El nivel de las relaciones, se basa en identificar a los grupos de interés más relevantes. El nivel de proceso se refiere a detectar la voluntad de cooperación de cada grupo y su posibilidad de influir o ser influido por la organización. Y, el nivel transaccional se basa en las negociaciones de los directivos con los grupos de interés. Según Revilla y Fernández (2011) el nivel del proceso es el más importante, puesto que, si se gestiona bien, se pueden reducir riesgos y generar ventajas competitivas en la organización.

Así, el primer paso en la gestión de los grupos de interés, es identificarlos. Para ello, conviene involucrar a los diferentes departamentos de la organización, desde la dirección hasta el último nivel. No existe una lista genérica de grupos e interés, por lo que cada organización debe identificar cuáles son los grupos que pueden afectar o verse afectados por su actividad. La identificación debe llevarse a cabo atendiendo a cuáles son los grupos más cercanos, los que más influyen en la organización o son influidos por ella y con cuáles de ellos tiene más responsabilidad o dependencia. De esta forma, se podrá identificar cuáles son los grupos más importantes para la organización y centrar los recursos en los mismos (Revilla y Fernández, 2011).

La identificación que propone este enfoque estratégico, se formuló desde una perspectiva estática. Esto pude suponer un problema puesto que los grupos de interés actuales, pueden participar y aceptar una innovación en sus funciones presentes respecto a la RSE, mientras que es posible que los grupos de interés no apoyen que en un futuro sus funciones cambien. Si analizamos el enfoque estratégico desde una perspectiva dinámica, la teoría de los grupos de interés no se centraría únicamente en los *stakeholders* presentes, sino que podría utilizarse para establecer procesos de apoyo tanto para los *stakeholders* presentes como futuros. Por lo tanto, el proceso de identificación, no se basa únicamente en identificar a

los grupos de interés presentes, sino que también hay que detectar qué grupos de interés futuros pueden influir en la organización (Middtun y Granada, 2007).

- **Los canales de participación de los grupos de interés. Adopción de compromisos y cumplimiento de estos**

El segundo paso de la gestión de los grupos de interés, implica establecer una metodología para atender sus necesidades. Los canales de información y participación de los grupos de interés, las herramientas utilizadas y la comunicación con los mismos, dependerán de la influencia e importancia que cada uno tenga en la organización (Revilla y Fernández, 2011).

Es importante identificar y clasificar por su nivel de relevancia al grupo de interés, puesto que a nivel global, permite introducir prácticas de diálogo constructivo y comunicación transparente con todos ellos, atender las necesidades de cada uno en base a la importancia que tienen para la organización y compartir experiencias conjuntamente. A nivel local, permite comprender mejor las expectativas y las preocupaciones de los grupos de interés, conciliando las expectativas de la organización con las de los *stakeholders* y adaptar el diálogo a las necesidades de los diferentes grupos de trabajo (Orse et al., 2009)

De este modo, los grupos de interés menos relevantes, serán gestionados a través de canales de información unidireccionales, mientras que, para los grupos de interés más relevantes, se utilizarán herramientas que permitan trabajar en conjunto con ellos, intercambiando información e integrando sus expectativas en las acciones de la organización. Si los grupos de interés son muy relevantes, se utilizarán canales que permitan que formen parte de las decisiones finales (Revilla y Fernández, 2011).

Una vez identificados tanto los grupos de interés como su relevancia en la organización, se deberá buscar la manera de conseguir que estos grupos participen en la organización. Es decir, se deberán buscar canales de participación de los grupos de interés en los diferentes ámbitos de gestión de la organización. En los próximos párrafos vamos a poner algunos ejemplos de los diferentes canales que pueden utilizar las organizaciones para integrar a los grupos de interés en cada uno de los ámbitos de gestión internos de la RSE, basándonos en la *Guía de Responsabilidad Social Empresarial interna y recursos humanos* del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (2011). Hay que tener en cuenta que la puesta en práctica de estos canales en la organización dependerá de la importancia y relevancia que tengan los grupos de interés para los que se han diseñado.

Un posible canal para el control y participación de los grupos de interés en los valores del gobierno corporativo son los comités éticos. Los comités éticos son grupos de personas que velan por el cumplimiento del código ético de la organización. En estos comités se establecen los compromisos éticos de la organización con los grupos de interés (Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2011).

En la composición de los comités éticos podemos encontrar a los trabajadores, los accionistas y propietarios, los proveedores, la administración, o cualquier persona externa que se vea afectada por la ética de la organización, según cómo se diseñe el mismo.

Respecto a la gestión de recursos humanos, un canal para agilizar el diálogo entre los intereses de los grupos de interés y las empresas es el nombramiento de representantes sindicales. Los sindicatos son la figura organizativa que supervisa el cumplimiento de las buenas prácticas sociales con los trabajadores y en

el caso de ser una empresa acreditada en RSE, que ésta se cumpla (Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2011).

En este canal, están involucrados los trabajadores, la administración, los accionistas y los propietarios.

Si nos centramos en la salud y seguridad en el lugar de trabajo, los comités de prevención son un canal que permite la participación de los *stakeholders*. Los trabajadores pueden designar a un delegado de prevención que comunique y exponga los riesgos psicosociales como el estrés laboral, la sobrecarga mental o el acoso moral, de forma que establezcan planes de prevención conjuntamente con el gobierno corporativo. Tanto la organización como los trabajadores se comprometen a cumplir estos planes (Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2011)

En este canal, están involucrados los trabajadores, el medioambiente, los consumidores (ya que puede ser motivo de elección o no de un producto) y la administración, que vigila la salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Respecto a la adaptación a posibles reestructuraciones, uno de los canales posibles es el diseño de procedimientos pactados y negociados de salidas de empresas, aceptados y diseñados tanto por la organización como por los *stakeholders* afectados. De esta forma se incluye a los trabajadores en las decisiones respecto a los despidos y aumenta su participación en las decisiones finales. Otro posible canal es la búsqueda conjunta de organizaciones alternativas para la reubicación en el mercado. La organización y el trabajador pueden buscar conjuntamente otras organizaciones donde el trabajador pueda reubicarse o analizar alternativas laborales para el mismo. La organización se compromete a seguir estos procedimientos en caso reestructuración (Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2011).

En este canal están involucrados los propietarios y accionistas, los trabajadores, las comunidades locales, los competidores, puesto que son los que pueden reubicar a los trabajadores, la administración pública, ya que si la reestructuración es importante se ve afectada por el aumento del paro y la sociedad en general.

En relación al establecimiento de canales que promuevan el desarrollo local y medioambiental de las comunidades, los grupos de interés pueden elaborar en conjunto con las organizaciones proyectos locales de voluntariado corporativo. El voluntariado corporativo es la dedicación de recursos de la organización a proyectos sociales de desarrollo en beneficio a colectivos desfavorecidos o a mejoras medioambientales. Para llevar a cabo estos proyectos los grupos de interés deben participar en los mismos (Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2011)

En este canal están involucrados los trabajadores, los propietarios y accionistas, los consumidores, los clientes, los agentes sociales, el medioambiente, las comunidades locales, los aliados que quieran participar y cualquier otro grupo de interés que quiera formar parte de los proyectos.

Así, cada uno de estos canales se puede escoger según las necesidades que se identifiquen en las organizaciones en relación a las demandas y relevancia de los grupos de interés. Estos canales, permiten la participación de los *stakeholders* en la gestión de las organizaciones.

Para finalizar el proceso de gestión de la RSE, es tan importante que participen como que luego estos grupos puedan comprobar que sus demandas y peticiones se están cumpliendo en la organización. Para conseguir que la RSE sea transparente y demostrable, es necesaria la utilización de herramientas y modelos

de gestión más generales, en los que los *stakeholders* puedan comprobar que se están cumpliendo con los compromisos establecidos (Revilla y Fernández, 2011).

Estas herramientas no solo son herramientas de participación de los grupos de interés en la organización, sino que también sirven para que la organización pueda demostrarles que está cumpliendo con los compromisos establecidos. Más adelante, en el apartado de rendición de cuentas y transparencia las explicaremos con más detalle.

Todos estos mecanismos de RSE interna nos muestran que la RSE no es únicamente filantropía. La RSE no se basa en realizar acciones de beneficencia, sino en incluir en la estrategia de las organizaciones los intereses de todos los grupos que pueden verse afectados por su actividad. La Responsabilidad Social no es lo mismo que la acción social. Los conceptos de acción social y RSE son complementarios. La RSE implica todo un abanico de estrategias de gestión, en las que se incluyen mecanismos para conseguir beneficios, mientras que la acción social sólo abarca cómo utilizar parte de estos beneficios. Es decir, la RSE se centra en la manera de generar los beneficios, no sólo en qué gastar estos beneficios (Yera y Pin, 2010).

- **Principios**

La gestión de la RSE se basa en una serie de principios que guían sus acciones. Batelman y Snell (2005) (citado en Aguilera y Puerto, 2012) diferencian entre dos visiones que deben guiar los principios de la RSE. La primera visión, basa los principios de los administradores en maximizar el valor de la empresa, mientras que segunda, da más importancia a la motivación moral de los administradores en incluir la RSE. La RSE trata de buscar un equilibrio entre ambas, de forma que ambas visiones sean complementarias y no contradictorias. Los administradores deben comprender que la gestión ética y responsable de sus negocios afecta a la sostenibilidad del medioambiente y de la sociedad, del mismo modo que la búsqueda de rentabilidad se puede conseguir a través de la respuesta de los grupos de interés ante estas buenas prácticas, las cuales las pueden premiar en los mercados.

Otros autores como Martínez (2005) (citado en Aguilera y Puerto, 2012) sostienen que existen siete valores que guían la actividad empresarial, entre los que se encuentran el respeto a la dignidad y a los derechos de las personas, la justicia social, la solidaridad, la responsabilidad de las organizaciones en el desarrollo sostenible, las comunicaciones honestas, la integridad en la cultura de las organizaciones y la valentía para enfrentar retos empresariales.

El BID (2009) propone como principios fundamentales el cumplimiento legislativo, el comportamiento ético, el respeto por las prioridades de los grupos de interés, la rendición de cuentas y la transparencia.

El documento AECA (2003) propone como principios de la RSE la transparencia, la materialidad, la verificabilidad, la visión amplia, la mejora continua, o la naturaleza social de la organización.

La Comisión de Comunidades Europeas (2001) en su Libro Verde destaca como principios de la acción comunitaria el reconocimiento de la naturaleza voluntaria de la RSE, la credibilidad y transparencia de las prácticas de la RSE, el enfoque equilibrado del desarrollo sostenible y de los intereses de los consumidores, y el apoyo y coherencia con los acuerdos internacionales existentes.

Así, estos principios, no son exactamente los mismos en los diferentes textos, pero todos ellos están basados en las ideas o valores, que en su mayoría corresponden al buen gobierno empresarial, enfocados

desde una perspectiva de sostenibilidad, donde convergen las dos visiones nombradas anteriormente. Muchos de estos principios son similares, a pesar de estar formulados de manera diferente. A continuación, vamos a explicar los que consideramos más importantes con más detalle.

- Cumplimiento Legislativo. Tanto a nivel nacional como internacional, la empresa debe cumplir todas las leyes aplicables y desarrollar su actividad dentro del marco legal. Este principio hace especial hincapié en los países cuyo estado de derecho es más débil y puede haber ciertas irregularidades. (BID, 2009).
 - Comportamiento ético. Los principios éticos y códigos de conducta que guían el comportamiento de la empresa deben ser íntegros y honestos tanto dentro de la organización como en sus interacciones con los grupos de interés (BID, 2009).
 - Materialidad o respeto por las prioridades de los grupos de interés. La organización debe tener en cuenta a las partes interesadas en la toma de decisiones (AECA, 2003).
 - Visión amplia: Los objetivos de RSE se deben centrar en una visión amplia de sostenibilidad, donde se considere el impacto a nivel local, regional, continental y global (AECA, 2003).
 - Mejora continua: las acciones de RSE pretenden asegurar la viabilidad de las organizaciones y la gestión de la RSE a largo plazo, de forma que la mejora en gestión se realice de forma continua (AECA, 2003).
 - Voluntariedad. La naturaleza de la RSE es voluntaria. Son las organizaciones quienes deciden acogerse a la RSE, como elemento diferenciador. La normativa no exige muchas de las prácticas socialmente responsables que adopta la empresa (BID, 2009).
 - Respeto a los derechos humanos. Este principio reconoce la universalidad y la importancia de los derechos humanos. Toda organización debería respetar los derechos humanos que aparecen en la Carta Universal (BID, 2009).
 - Rendición de cuentas o verificabilidad. Las actuaciones deben someterse a una verificación externa, fundamentada en que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa (AECA, 2003).
 - Transparencia. La empresa debe comunicar y permitir el acceso a la información respecto a sus políticas, prácticas y sobre su impacto económico, social y ambiental a sus grupos de interés (BID, 2009).
- **Los procesos de rendición de cuentas y transparencia**

Los dos últimos principios hacen referencia a la tercera acción necesaria para la correcta gestión de los grupos de interés. Después de identificarlos, clasificarlos según su relevancia y establecer canales de participación y compromisos con los mismos, es necesario que los grupos de interés puedan comprobar cómo está gestionando la organización sus demandas y peticiones.

El principio de transparencia está estrechamente relacionado con la rendición de cuentas. Este principio, destaca que la empresa debe comunicar y permitir el acceso a la información respecto a sus políticas, prácticas y sobre su impacto económico, social y ambiental con sus grupos de interés. Así, estos

mecanismos de rendición de cuentas están basados en la idea de que la gestión empresarial sea accesible a los grupos de interés y que éstos puedan participar en la gestión de la RSE empresarial.

La transparencia está fundamentada en tres elementos: El comportamiento socialmente responsable, los agentes interesados en la organización y la comunicación de las actividades. Estos tres elementos, giran entorno a los componentes económicos, sociales y medioambientales (Moneva, 2005).

La transparencia en la gestión implica que lo que la organización dice que va a cometer, es lo que realmente acaba realizando. La transparencia está directamente relacionada con la reputación corporativa. La reputación es la consecuencia de nuestro comportamiento, y representa lo que somos, lo que queremos aparentar ser y lo que deberíamos ser. Una buena reputación corporativa sólo se consigue cuando una organización es lo que dice que es. Este concepto en el marco de la RSE, implica que toda organización que presuma de ser Socialmente Responsable, realmente lo sea. De esta forma, cualquiera que lo quiera comprobar demostrará que es verdad mejorando la reputación corporativa de la organización (Orjuela, 2011)

Una organización puede demostrar que es transparente y rendir cuentas ante los grupos de interés a través de diversos mecanismos.

Uno de los mecanismos más sencillos a nivel global es adherirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. La finalidad del pacto Global de las Naciones Unidas es construir una ciudadanía corporativa basada en el diálogo social, donde se puedan conciliar los intereses y valores de la sociedad civil con los de las organizaciones. El Pacto Mundial, defiende diez principios: Respetar los derechos humanos, no ser cómplices de abuso a los derechos humanos, otorgar libertad de asociación, eliminar el trabajo forzado, abolir el trabajo infantil, eliminar la discriminación en el empleo y en la ocupación, apoyar una aproximación a los desafíos medioambientales, emprender iniciativas de responsabilidad ambiental, estimular las tecnologías ambientales amigables y trabajar contra la corrupción (Schvarstein, 2003).

Así estar adherido al Pacto Mundial implica un compromiso de las organizaciones con todos estos principios. Es una forma en la que la organización reconoce y se compromete a cumplir unos mínimos aceptados por la sociedad. Sin embargo, este mecanismo de rendición de cuentas es muy abstracto, ya que supone más una declaración de intenciones que un ejercicio de una práctica de gestión de la RSE real.

Existen mecanismos de rendición de cuentas mucho más complejos y más eficaces para reportar a los grupos de interés la gestión de la RSE empresarial. Uno de ellos es la elaboración de memorias de sostenibilidad. En estas memorias, la empresa informa a los *stakeholders* de las acciones realizadas, señalando sus impactos sociales, medioambientales y económicos. La guía *Global Reporting Initiative*, (GRI) de elaboración de memorias de sostenibilidad tiene por objeto ayudar a las organizaciones a elaborar estas memorias siguiendo una serie de indicadores y protocolos de medición flexibles (Acción RSE, 2011).

La guía GRI es la herramienta más utilizada en España para informar sobre los aspectos económicos, sociales y medioambientales de la actividad de las organizaciones. En esta guía se exige a las organizaciones que informen sobre la relación de grupos de interés que ha incluido la organización en su memoria, los compromisos que ha adoptado con los mismos, los enfoques que ha utilizado para incluir a esos grupos, la participación de los *stakeholders* por categoría y tipo y los principales retos y soluciones que han surgido. (Revilla y Fernández, 2011).

Otra forma de demostrar a los grupos de interés la RSE es certificándose en el sistema de gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE21). Es la primera norma europea certificable que establece los requisitos necesarios para garantizar la gestión de la RSE en la estrategia de las organizaciones. Se

estructura en nueve áreas de gestión que coinciden con los nueve grupos de interés principales que existen en la mayoría de organizaciones. Esta norma establece mecanismos de gestión en relación a la alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas. Estar certificado en esta norma, implica que un tercero ha verificado que se han gestionado las acciones con los nueve grupos de interés tal y como establece la norma (Revilla y Fernández, 2011).

El *Accountability* es otro de los métodos para la rendición de cuentas en la RSE. Implica que todos los grupos de interés que puedan verse afectados por la acción empresarial, pueden demandar la responsabilidad de esta. Los *stakeholders* pueden participar en las decisiones de la empresa y exigir responsabilidad en cualquiera de los niveles de toma de decisiones (Orjuela, 2011).

La AA 1000 de *Accountability* es una norma que define las directrices para que las empresas y los grupos de interés definan conjuntamente los indicadores de cumplimiento de la RSE. Esta norma da prioridad a la calidad del diálogo y a la participación de los grupos de interés en el proceso de rendición de cuentas de las organizaciones (Revilla y Fernández, 2011).

Además de estas herramientas generales, existen otras más específicas, entre las que destacan el estudio de las percepciones de los grupos de interés, las auditorías de RSE donde un tercero externo verifica que se están cumpliendo los sistemas de gestión o los paneles con los grupos de interés, donde se realizan reuniones semestrales o anuales para verificar el cumplimiento de los objetivos de diálogo y compromisos establecidos (Revilla y Fernández, 2011).

Una vez desarrollado y llevado a cabo todo el proceso que engloba la responsabilidad social interna, hay que entender que las organizaciones, su entorno y sus grupos de interés no son entes estáticos, sino que evolucionan y cambian del mismo modo que lo hace la sociedad.

Esto quiere decir que a pesar de que los procesos de RSE están orientados a dar respuesta a las necesidades de los grupos de interés, se han desarrollado en un momento concreto, por lo que un cambio del entorno o de los factores externos a la organización puede provocar cambios en las mismas que desvén los objetivos iniciales. Por eso, es importante que los procesos que engloban la RSE se abarquen desde una perspectiva que comprenda qué posibles determinantes externos pueden incidir y neutralizar los resultados de las acciones de la RSE (Schvarstein, 2003).

5. EL PAPEL DE LAS ADMON PÚBLICAS EN LA RSE

La RSE es una práctica voluntaria que no está integrada en la legislación europea ni nacional. Sin embargo, cada vez son más las organizaciones que la implementan como una herramienta estratégica para su desarrollo futuro. Ante este crecimiento del interés privado de las organizaciones en la RSE, cabe preguntarse qué papel juegan las administraciones públicas en todo este proceso, en el cual la sociedad y las organizaciones entran en contacto (Yera y Pin, 2010).

La vinculación de las administraciones públicas con la RSE, puede concebirse bajo una doble perspectiva. En primer lugar, la promoción de la RSE entre las empresas y, en segundo lugar, la aplicación de la RSE dentro de las propias organizaciones (Canyelles, 2011).

La primera perspectiva hace referencia a la necesidad de un refuerzo en este intercambio entre las organizaciones privadas y la sociedad, a través de iniciativas y planes impulsados por las administraciones públicas, de forma que las mismas controlaran y facilitaran el cumplimiento de la RSE. La idea de promover la RSE desde las administraciones públicas en el sector público se debatió en el congreso en el año 2008. Algunas administraciones locales como El Ayuntamiento de Madrid, o la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, han editado documentos que sirven de guía para el desarrollo de la RSE en las organizaciones privadas de su entorno (Yera y Pin, 2010).

A pesar de la importancia de fomentar la RSE en las entidades del entorno, resulta igual de necesario que las propias Administraciones públicas incluyan esas medidas en su gestión, desarrollando guías y programas que se ocupen de la RSE en las propias administraciones. Estas guías deberían agrupar una serie de principios e instrumentos de gobierno que deberían cumplir todos los integrantes de la administración pública, evitando la mala gestión y generalizando las buenas prácticas entre los políticos y empleados públicos. Para lograrlo, los responsables políticos y el resto de personal de las administraciones, tendrían que formarse en RSE (Yera y Pin, 2010).

El Consejo de la Unión Europea ya indicó la necesidad de incluir a los agentes públicos dentro de las organizaciones que deberían aplicar la RSE y destacó la necesidad de incluir los principios de la RSE en la organización (Canyelles, 2011).

En el año 2005 se debatió en el Congreso de los Diputados, el papel de la RSE en las administraciones públicas, y se llegó a la conclusión que éstas deberían promover la RSE en su propia gestión. A nivel local, se determinó que las administraciones además deberían incluir en los pliegos públicos de compras condiciones de RSE, promover el diálogo fluido de las administraciones con las empresas, reforzar el movimiento asociativo de los consumidores, impulsar la inversión responsable y liderar iniciativas para elaborar alianzas junto con el sector privado en relación a la RSE (Canyelles, 2011).

Este enfoque estratégico de la RSE, poco a poco se está implantando en las entidades públicas españolas. En el año 2009 la Comisión ejecutiva de la FEMP aceptó el Código de Buen Gobierno Local, donde se recogían los principios de transparencia y ética pública y medidas de gestión y calidad de democracia local. Para que se consigan los objetivos de la RSE es indispensable que estas medidas se apliquen y se respeten en todas las entidades locales, por lo que aún queda mucho por hacer y mejorar (Yera y Pin, 2010).

C. MULTIANAU- EMPRESA Y ENTORNO

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA MULTIANAU

- **Fundación y expansión**

Multianau S.L. es una empresa aragonesa de servicios de limpieza y mantenimiento. Fue constituida en el año 1.999 en Graus (Huesca). Es una empresa familiar, fundada por tres socios: Dos hermanos y la mujer de uno de ellos.

Comenzó prestando servicios de limpieza en pequeñas entidades a nivel local, en Zaragoza y en Graus. En 2.001 empezó a trabajar en el sector público aumentando su facturación de forma exponencial. En el año 2.003 se crearon las delegaciones de Zaragoza y Barcelona, y en el 2.015, las de Madrid y Tenerife. Actualmente, está presente en Aragón, Cataluña, Madrid, Navarra, Comunidad Valenciana, La Rioja, Baleares y Canarias. Sus principales clientes son el Estado, las Administraciones de carácter autonómico, como la DGA o la Generalitat de Cataluña y administraciones locales como Ayuntamientos, residencias y centros deportivos.

Multianau, se encuentra entre las empresas medianas de su sector. Cuenta con una plantilla de aproximadamente 1.800 personas. En la actualidad sigue con un proyecto de expansión territorial apoyado por los tres socios de Multianau y por dos de los hijos de los mismos, que quieren seguir aumentando y mejorando la empresa. Esta expansión quiere realizarse siguiendo y aplicando las políticas de RSE.

- **Entorno rural**

Multianau se fundó en un entorno rural, en Graus, un pueblo de aproximadamente 3.300 habitantes¹. Graus es la capital de la comarca de la Ribagorza, y el único pueblo de la comarca donde es posible realizar los estudios de ESO y bachillerato completos. En Graus, existen la mayoría de los servicios necesarios para realizar los trabajos de oficina y están mucho menos masificados que en una ciudad.

Sin embargo, no hay universidad, por lo que los jóvenes que quieren seguir estudiando emigran a las ciudades. Las oportunidades laborales, son similares a las de cualquier pueblo del ámbito rural, por lo que muchos de estos jóvenes ya no vuelven al pueblo a trabajar.

¹ Según los datos del censo del INE (2016) hay 3.329 habitantes empadronados

- **Empresa familiar**

Una empresa familiar es aquella en la que la mayoría de las decisiones importantes que toma la organización las realizan los fundadores de la empresa o sus familiares (Tapiés, 2011).

Multianau es una empresa familiar, donde además de los socios trabajan dos de los hijos. El consejo de Administración, donde se toman las decisiones, está formado por los cinco familiares. En una empresa familiar la toma de decisiones es mucho más rápida debido al vínculo directo de sus directivos.

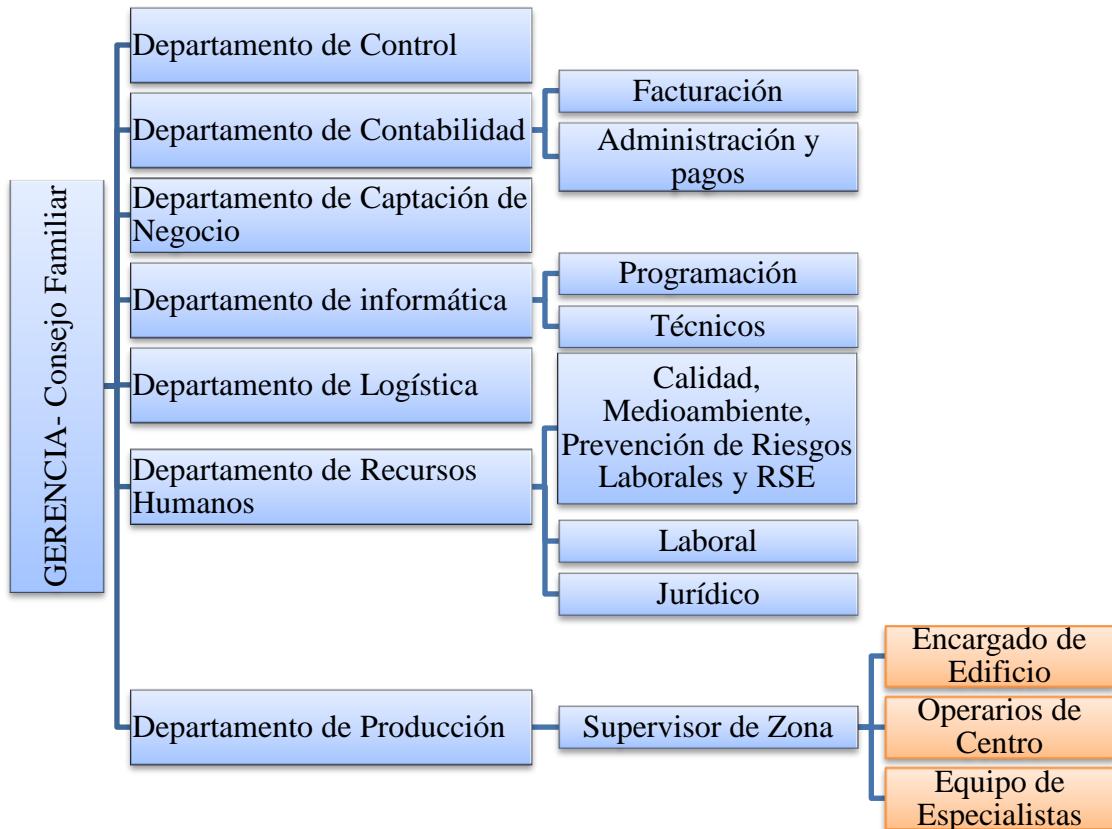
El sentimiento de pertenecer a la organización por parte de los familiares es mucho mayor, ya que aparecen vínculos sentimentales con la misma más allá de los meramente profesionales, lo que permite una implicación mayor por parte de los directivos.

- **Organigrama**

La empresa se estructura en siete departamentos descritos en el organigrama (Gráfico 3)

La sección de RSE se localiza en el departamento de Recursos Humanos, junto a la sección de prevención de riesgos laborales y la de calidad y medioambiente.

Gráfico 3. Organigrama de Multianau



Fuente: Elaboración propia

2. EL SECTOR DE ACTIVIDAD (PARTICULARIDADES)

- **Captación de negocio: Concursos públicos**

Multianau pertenece al grupo de empresas que obtiene la mayoría de sus clientes en el sector público. La forma de conseguir nuevos contratos o mantener los existentes en este sector de actividad es peculiar.

Para poder trabajar en el sector público, hace falta presentarse a los diferentes concursos que realizan las administraciones. El proceso comienza cuando la administración que necesita el servicio de limpieza, publica un anuncio en los diferentes boletines locales, autonómicos o nacionales.

A continuación, se publican dos documentos llamados pliegos donde aparecen las cláusulas y condiciones que deben cumplir las empresas para poder acceder a la limpieza de los distintos centros. En el pliego de cláusulas administrativas se explican los requisitos administrativos que deben cumplir las empresas, la documentación que debe aportar a la administración, los plazos de entrega de la misma, los criterios de evaluación de las ofertas y cualquier otro trámite administrativo relacionado con el concurso. En el pliego de cláusulas técnicas se establecen las tareas de limpieza que deberá realizar la empresa adjudicataria, las horas de limpieza, el personal que actualmente está limpiando los centros, los productos que deberá utilizar y cualquier otro aspecto relacionado con la realización del servicio de limpieza en los diferentes edificios.

La oferta económicamente más ventajosa, es la que gana. No tiene por qué ser la más barata, ya que los criterios de puntuación pueden dar más importancia y más puntos a un buen proyecto técnico, o a las mejoras sociales que a un menor coste económico.

Los contratos de limpieza en el sector público, no pueden ser nunca indefinidos. Cada administración sigue sus propios criterios para determinar la duración del contrato. La duración máxima que puede tener un contrato es de cuatro años más dos años de prórroga. Aunque la duración máxima de un contrato es de seis años, la empresa puede volver a ser adjudicataria cuando se realice un nuevo concurso. No existe una duración mínima.

- **Gestión de Recursos Humanos**

El modelo de gestión de RRHH de Multianau es un modelo particular de las empresas del sector de limpieza que trabajan con la administración pública. Las personas que trabajan en este tipo de empresas nunca forman parte de la empresa de forma indefinida. Un trabajador de Multianau pertenece a la empresa únicamente durante el periodo en el que ésta es la responsable de la limpieza de dicho contrato.

Cuando la empresa resulta adjudicataria del servicio, es la responsable de realizar la limpieza en ese centro y de gestionar a las personas que están limpiando. La empresa no puede realizar el servicio con los trabajadores que ella quiera. Estos centros de trabajo siempre tienen los mismos trabajadores. Cuando se adjudica un concurso público lo que cambia es la empresa que se encarga de gestionar, pagar y dirigir a los trabajadores, pero no los trabajadores que hay en cada lugar. Cuando hay un cambio de empresa, los trabajadores son subrogados en derechos y obligaciones. Esto quiere decir que los derechos y obligaciones

que tiene un trabajador en la nueva empresa son los mismos que tendría en ella si hubiera sido siempre la adjudicataria del servicio².

Cuando la empresa deja de ser la adjudicataria, estas personas pasan a formar parte de la nueva empresa, y dejan de formar parte de la plantilla de Multianau. Estas personas no son despedidas, son subrogadas.

Este modelo de gestión particular del sector de limpieza es el que tiene Multianau. Por eso, aunque todos los trabajadores forman parte de la organización y son iguales para la misma, el sentimiento de pertenencia o de fidelidad con la empresa no es el mismo.

La gestión del personal en Multianau pertenece al departamento de RRHH. Los trabajadores se distinguen en dos grandes grupos:

- **Personal de estructura:**

Es el personal que aparece en el organigrama en color azul. Es la minoría de los trabajadores de Multianau. Es el personal fijo de la empresa que trabaja en las oficinas de las diferentes delegaciones. Estas personas pertenecen siempre a la empresa. Son las personas que se encargan del buen funcionamiento de la organización, las que marcan las directrices de la empresa, crean e implantan políticas y líneas de actuación empresariales, gestionan los recursos, promueven proyectos e implantan las políticas de RSE.

- **Personal subrogado:**

Son las personas que aparecen en naranja en el organigrama. Son las personas encargadas de realizar la limpieza de superficies, de cristales o cualquier otro tipo de servicio de limpieza que se realice en los diferentes centros. Son las personas que están en la situación descrita anteriormente. La mayoría de trabajadores de Multianau, se encuentran en la parte naranja del organigrama.

² Por ejemplo, si una persona lleva limpiando un centro durante 20 años, tiene un plus de productividad, derecho a 10 días de vacaciones extraordinarios, conciliación por cuidado de una persona mayor y un plus de antigüedad, cuando la empresa nueva resulta adjudicataria de este centro, esta persona pasa a formar parte de la nueva empresa con todos estos derechos. Es decir, aunque sea la primera vez que trabaja para esta empresa, esta persona seguirá teniendo una antigüedad de 20 años, conservará el plus de productividad, seguirá teniendo derecho a esos 10 días de vacaciones de más, a la conciliación y al plus de antigüedad.

D. LA RSE EN MULTIANAU

1. AVANCES EN RSE DE LA EMPRESA MULTIANAU HASTA LA FECHA

A continuación, vamos a analizar la visión de la empresa respecto a la RSE, las iniciativas relacionadas con la RSE que existen en Multianau, la gestión y la comunicación de las posibles prácticas socialmente responsables que se han llevado a cabo.

a. Visión de la empresa

El gobierno corporativo de Multianau, siempre ha guiado sus actuaciones basándose en unas normas morales y éticas, que se han transmitido a los trabajadores de forma oral.

Los cuatro principios fundamentales de Multianau son:

- 1) Transparencia: Uno de los pilares de Multianau es decir siempre la verdad. Cualquier relación con los clientes, proveedores, trabajadores o cualquier otro grupo de interés tiene que estar basada en la transparencia.
- 2) Asegurar los derechos de los trabajadores: Respetar los derechos de los trabajadores implica cumplir la legislación vigente y buscar medidas alternativas de mejora que promuevan la equidad social.
- 3) Independencia política: Ningún tema político puede ser utilizado nunca en beneficio de la empresa.
- 4) Calidad: Multianau es una empresa que busca la obtención de beneficios económicos a través de la realización de un servicio que satisface al cliente que lo recibe, o dicho de otro modo, ofrecer el mejor servicio al cliente al menor coste.

Estos cuatro principios no son públicos ni son accesibles a los grupos de interés. Se han transmitido de forma oral por parte de los socios. La aplicación de estos valores no puede considerarse directamente aplicación de las políticas de RSE, ya que para que fuera así deberían ser públicos y accesibles a los grupos de interés. No obstante, sirven para entender la visión que tiene la empresa sobre las prácticas socialmente responsables y comprobar que esta visión es compatible con la RSE.

b. Iniciativas- políticas existentes

Las iniciativas existentes en Multianau relacionadas con la RSE son:

- **Desarrollo del entorno rural**

Aunque los servicios concretos de limpieza se desarrollen en localizaciones geográficas muy dispersas, muchos de los trabajos de oficina se pueden realizar en cualquier lugar. Para llevar a cabo su proyecto de expansión, Multianau apostó por el personal de estructura grausino.

La mayoría del personal de estructura se encuentra en Graus. Multianau ha contribuido al desarrollo local del pueblo, a través de la integración laboral, ofreciendo oportunidades laborales a los jóvenes del lugar, evitando que muchos de ellos emigren a ciudades para poder realizarse. El perfil de la mayoría de los trabajadores grausinos de Multianau, son jóvenes de entre 25 y 40 años, con una antigüedad en la empresa de entre 7 y 15 años.

- **Sistemas de gestión: Certificación en la norma SA8000 y pérdida de la misma**

En el año 2013, Multianau, se certificó en la norma SA8.000/2.008 La SA8000 es una norma de gestión de las condiciones laborales fundamentada en el rechazo al trabajo y explotación infantil, obliga a las empresas a tener un sistema de seguridad y salud efectivo para prevenir riesgos laborales, rechaza la discriminación, regula los horarios de trabajo, y obliga a respetar el salario mínimo.

Por motivos ajenos al cumplimiento de esta gestión, la empresa decidió no recertificarse a principios del año 2017.

- **Código ético**

Se está valorando la opción de realizar un código ético de conducta que incluya los cuatro principios nombrados anteriormente y hacerlo público y accesible a todos los grupos de interés.

- **Conciliación e integración de personas con diversidad funcional**

Multianau, en su día a día ha realizado mejoras respecto a la conciliación de la vida laboral, tales como el horario flexible de entrada y salida de los trabajadores, la jornada continua de los viernes, el apoyo a la formación o permisos de ausencias extraordinarios, entre otros.

Muchas de las personas que son subrogadas por Multianau son personas discapacitadas. La visión de Multianau respecto a este colectivo es que estas personas deben ser integradas dentro del centro al que pertenecen y en el que desarrollan su actividad laboral.

Actualmente, ambas situaciones son hechos o ideas aisladas que no están documentadas. Se está valorando la opción de gestionarlos desde una perspectiva de RSE, sistematizándolas e incluyendo a los grupos de interés en la elaboración de un plan estratégico que las recoja todas y sean públicas.

- **Distintivo de igualdad**

Multianau recibió en el año 2015 el distintivo de igualdad (ver ANEXO 1). El distintivo de igualdad es una marca de excelencia en igualdad que certifica el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en relación a las medidas y políticas de igualdad entre hombres y mujeres de las empresas.

c. Responsabilidad, gestión

La gestión de la calidad, medioambiente, y salud y seguridad en el puesto de trabajo está garantizada a través de la certificación en tres normas que regulan estas gestiones. Una empresa auditora externa comprueba que la gestión se realiza correctamente.

- ISO 9.001:2015 de Gestión de Calidad: Regula todos los elementos de gestión de la calidad que debe tener una organización (ver ANEXO 2).
- ISO 14.001:2015 de Gestión Ambiental: Este certificado regula el sistema de gestión medioambiental de las organizaciones (ver ANEXO 3).
- OSHAS 18.001:2007 de Seguridad y Salud Laboral: Esta norma establece un sistema de gestión de la Seguridad y la Salud en el puesto de trabajo. Se basa en mejorar de forma continua la prevención de riesgos laborales, controlando e identificando los riesgos posibles y estableciendo sistemas para reducir los accidentes laborales. (ver ANEXO 4)

Estas tres normas establecen un sistema integrado de gestión. Son voluntarias y beneficiosas para la empresa y están relacionadas con la RSE, además de aumentar las posibilidades de la empresa de obtener más clientes, mejorar la posición en el mercado y la reputación corporativa.

d. Comunicación

Actualmente, la comunicación de las acciones relacionadas con la RSE es prácticamente nula. Solamente los tres certificados nombrados anteriormente están anunciados en la página web. La empresa no tiene ningún documento público, por lo que el resto de iniciativas no son accesibles a los grupos de interés.

Después de analizar esta situación ha surgido la iniciativa de mejorar la página web y establecer canales para que los grupos de interés puedan acceder a las acciones empresariales y puedan valorar si la empresa ha actuado de forma socialmente responsable o no. Esta iniciativa se materializa en la intención de realizar una memoria anual de responsabilidad social empresarial accesible, y publicarla en la página web.

2. BENCHMARKING SECTOR Y RSE

El *benchmarking* es el proceso mediante el cual se analiza la información de los diferentes productos, servicios, o procesos de la competencia para poder adaptar o integrar prácticas o estrategias a la propia empresa que se consideren beneficiosas.

A través de una investigación basada en la documentación existente en las páginas web de las diferentes empresas de la competencia, vamos a analizar cómo implantan la RSE, y qué mecanismos públicos y accesibles a los grupos de interés disponen. Nos hemos centrado en las principales empresas multinacionales del sector: EULEN, CLECE, ISS, y FCC. También hemos analizado LACOR, puesto que es una empresa multiservicios aragonesa de un tamaño similar a Multianau, por lo que sus recursos son más parecidos.

En concreto, para realizar el *benchmarking*, nos hemos fijado en los siguientes aspectos: Código ético público, elaboración de memorias anuales, adhesión al pacto mundial de las naciones unidas, mecenazgo, voluntariado corporativo y proyectos específicos de gestión de recursos humanos (Tabla 2).

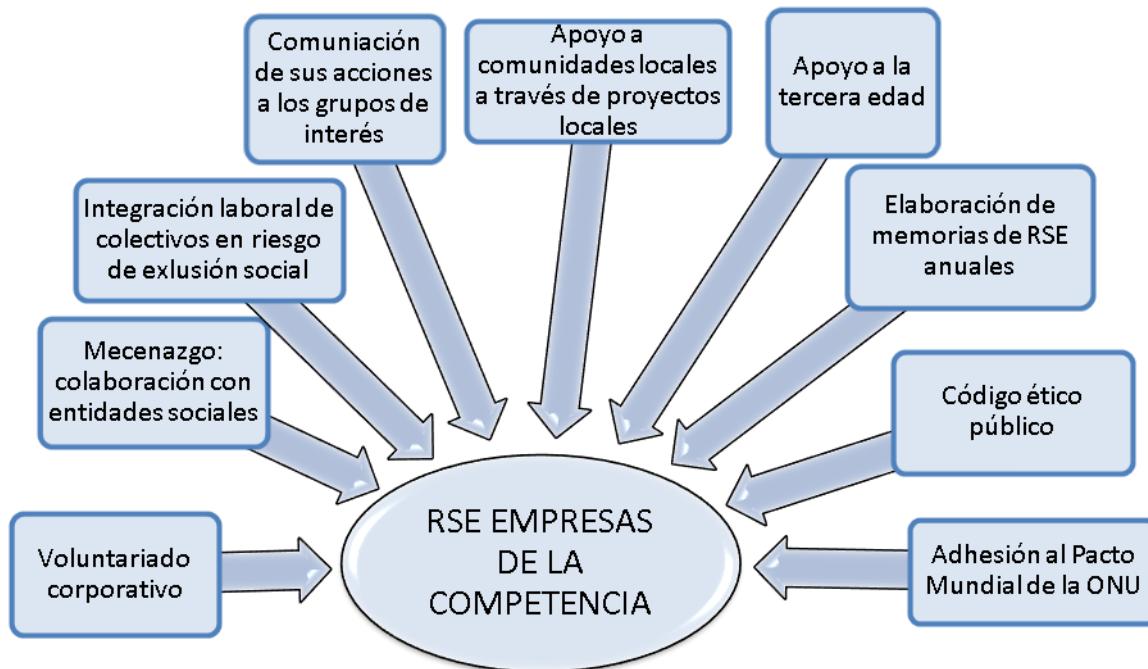
Tabla 2. Benchmarking: Prácticas de la competencia

	CÓDIGO ÉTICO PÚBLICO	MEMORIAS DE RSE ANUALES	ADHEISIÓN PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS	MECENAZGO	VULUNTARIADO CORPORATIVO	PROYECTOS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EULEN	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ		
CLECE	SÍ		SÍ	SÍ		SÍ
ISS	SÍ	SÍ			SÍ	SÍ
FCC	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
LACOR				SÍ		SÍ

Fuente: Elaboración propia

La importancia de cada uno de estos elementos varía según las organizaciones. EULEN centra sus esfuerzos en elaborar unas memorias de sostenibilidad muy completas, CLECE realiza principalmente acciones relacionadas con la inclusión de colectivos en riesgo de exclusión, ISS tiene muy desarrollado su programa de voluntariado corporativo, mientras que FCC se centra en incluir la RSE en todas sus inversiones y en sus proveedores. El foco principal de la RSE en LACOR, es el desarrollo de la comunidad local.

Gráfico 4. *Benchmarking: prácticas de la competencia*



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las organizaciones, afirman y reconocen la importancia de RSE. En mayor o menor medida, las multinacionales procuran tener las páginas web actualizadas y completas para demostrar que son empresas socialmente responsables.

3. DAFO Multianau y la RSE

Las características de la empresa, junto con la visión, las iniciativas, los procesos de responsabilidad y gestión, los procesos de comunicación y la comparación de la RSE con la competencia, nos dan una idea a nivel interno de las debilidades y fortalezas de Multianau respecto a la RSE. Las peculiaridades del sector de Multianau combinado con lo nombrado anteriormente nos ayudan a detectar las posibles amenazas y oportunidades de mejora, presentes y futuras de la RSE en la organización.

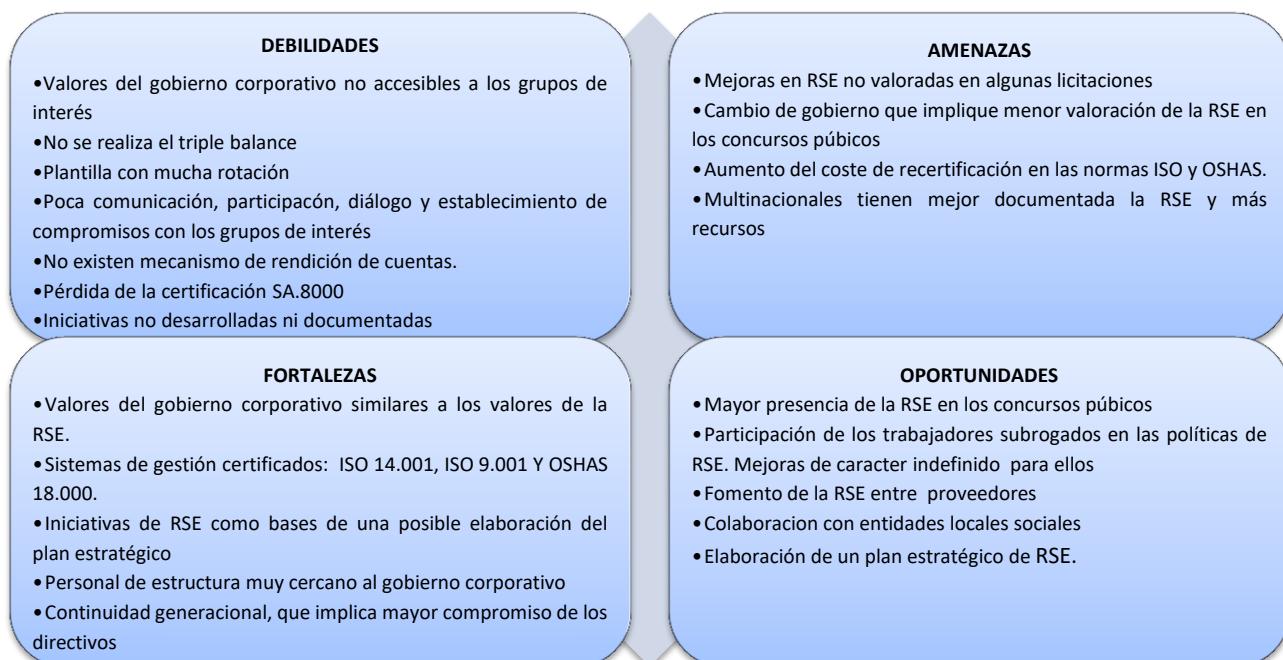
a. Análisis interno

Para realizar el análisis interno vamos a analizar cómo aplica Multianau los fundamentos de la RSE: El desarrollo sostenible, el diálogo con los grupos de interés, su influencia en la organización y los canales de participación existentes en la misma, el triple balance, la comunicación y la rendición de cuentas y transparencia. A través de este análisis vamos a buscar las debilidades y fortalezas que encontramos dentro de la organización.

b. Análisis externo

Para realizar el análisis externo vamos a analizar cómo afectan a Multianau los diferentes aspectos de la RSE que son externos a la propia organización, para detectar las amenazas y oportunidades que encontramos en el entorno y que pueden guiar la RSE en Multianau.

Gráfico 5: Análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia

E. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA RSE

Del análisis DAFO hemos extraído la necesidad de Multianau de elaborar una propuesta de desarrollo de la RSE. Esta propuesta consta del análisis de la visión de la organización desde la dirección y respecto a su implicación en el ámbito de la RSE, de las líneas estratégicas de RSE y de la elaboración de un plan estratégico y de contingencias de RSE.

1. VISIÓN DE FUTURO DE MULTIANAU Y CÓMO AFECTA A LA RSE

a. ¿Cómo se ve a Multianau en el futuro desde la dirección/propiedad?

Multianau aspira a ser la mejor empresa de servicios de limpieza y mantenimiento a nivel nacional. La voluntad de la empresa es aumentar su expansión territorial a todas las comunidades autónomas españolas y reforzar y aumentar sus clientes en las comunidades autónomas en las que está presente.

Multianau espera llevar a cabo esta expansión a la vez que el relevo generacional dentro de la organización, de forma que las raíces de la organización, así como sus valores y ética estén presentes en las nuevas generaciones.

b. ¿Qué implicaciones tiene en el ámbito de la RSE?

Multianau aspira a llevar a cabo su estrategia de crecimiento empresarial en paralelo a su estrategia de mejora de la RSE. Multianau persigue ser la empresa que mejor desarrolle y gestione la RSE dentro de su sector a nivel nacional.

La organización espera que su RSE sea un elemento diferenciador respecto a las empresas de su competencia, por lo que pretende obtener el reconocimiento y diferenciación por parte de todos los grupos de interés de sus buenas prácticas.

2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS A DESARROLLAR

Las líneas estratégicas que debe seguir la organización, pretenden establecer unas directrices en diferentes ámbitos: En el ámbito del desarrollo sostenible, concretamente en las áreas económica, social y medioambiental, en el ámbito de gestión de la organización y en el ámbito de comunicación y rendición de cuentas a los grupos de interés. Estas directrices van a ser el fundamento para la elaboración del plan estratégico de acción y operativo.

a. Por ámbito

- **Desarrollo sostenible**

- 1) Garantizar y perpetuar los valores y principios éticos del gobierno corporativo en relación con la RSE
- 2) Minimizar el impacto ambiental
- 3) Fomentar y sistematizar las iniciativas y políticas sociales existentes

- **Gestión**

- 4) Aumentar los recursos humanos dedicados a la RSE.
- 5) Elaborar un sistema de medición, seguimiento y control del desarrollo de la RSE en Multianau
- 6) Mantener y mejorar los sistemas de calidad, medioambiente y seguridad y salud en el puesto de trabajo.

- **Comunicación / grupos de interés**

- 7) Establecer canales de participación, información y diálogo con los grupos de interés
- 8) Extender el compromiso de la RSE a todos los grupos de interés.
- 9) Establecer un sistema de comunicación constante y eficiente de la RSE

b. Cómo hacerlo

A continuación, vamos a analizar cómo llevar a cabo estas líneas estratégicas. En el ámbito del desarrollo sostenible, el plan estratégico se va a centrar el promover los valores de la organización, minimizar el impacto ambiental y llevar a cabo las iniciativas sociales existentes en Multianau. En el ámbito de gestión el plan se ocupa de mejorar los sistemas de gestión y medición existentes para el desempeño de la RSE. En el ámbito de la comunicación, en establecer mecanismos de transparencia y comunicación constante y eficiente que permita la rendición de cuentas y la transmisión de la RSE a los grupos de interés.

Las líneas estratégicas son el fundamento sobre el que se basa el plan estratégico de acción. Para desarrollar las líneas estratégicas, vamos a proponer objetivos para cada una de ellas. La consecución de estos objetivos va a materializarse en acciones concretas. Para cada una de estas acciones se va a nombrar un responsable y se va a determinar la duración de las mismas. Por último, vamos a analizar la viabilidad de las medidas propuestas, así como las posibles barreras y obstáculos que podemos encontrar para el desarrollo del plan.

3. PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO. Plan de acción e implementación

a. Plan de acción e implementación

A continuación, se presenta para cada una de las nueve líneas estratégicas de gestión de RSE, ideadas y personalizadas para Multianau, sus objetivos con su correspondiente plan de acción e implementación (persona/s responsable/s tiempos y recursos).

LÍNEA ESTRATÉGICA 1	GARANTIZAR Y PERPETUAR LOS VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN RELACIÓN CON LA RSE
OBJETIVO	Definir y publicitar los principios y valores de la organización
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un código ético de conducta 2. Publicar el código de conducta en la página web
RESPONSABILIDAD	1. Dirección: El gobierno corporativo es el responsable de definir y describir qué principios y qué valores tiene la dirección. Este código ético de conducta debe firmarse por todos sus miembros
DURACIÓN	1. Plazo de elaboración del código de conducta: Dos meses
VIABILIDAD/ RECURSOS	El coste de esta acción es muy reducido, ya que el único coste económico es el de las horas de trabajo de las personas encargadas de realizar ambas acciones. No supone un coste extraordinario.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2	MINIMIZAR EL IMPACTO AMBIENTAL
OBJETIVO	Realizar inversiones respetuosas con el medioambiente
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar productos con etiqueta ecológica 2. No comprar ni utilizar nunca productos corrosivos para el medioambiente 3. Comprar únicamente a proveedores comprometidos con el medioambiente
RESPONSABILIDAD	Departamento de logística
DURACIÓN	Las tres acciones se realizan siempre que aparece la necesidad de comparar material.
VIABILIDAD/ RECURSOS	Las tres acciones son viables. Todos los centros tienen destinado un presupuesto para materiales.
OBJETIVO	Promover el respeto medioambiental en los centros de trabajo
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar a los centros de contenedores de reciclaje. 2. Elaborar carteles informativos de reciclaje y ahorro adaptados a cada centro de trabajo. 3. Pegar y mantener los carteles en los centros de trabajo
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. El departamento de logística es el responsable de repartir los contenedores. 2. La sección de calidad y medioambiente será la responsable de realizar los carteles informativos. 3. Los supervisores de zona junto con los operarios de centro, serán los responsables de pegarlos
DURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El reparto de los contenedores coincidirá con el reparto de material del mes. 2. El plazo de elaboración de los carteles informativos será de una semana. 3. El plazo de pegar los carteles es de dos meses.
VIABILIDAD/ RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La viabilidad del reparto de contenedores dependerá del presupuesto del material asociado a cada centro. 2. La elaboración de carteles no supone ningún coste adicional. 3. El reparto y pega de carteles no supone ningún coste adicional, ya que los supervisores pueden llevar a cabo esta acción cuando se desplacen al centro de trabajo para realizar la supervisión

LÍNEA ESTRATÉGICA 3	FOMENTAR Y SISTEMATIZAR LAS INICIATIVAS Y POLÍTICAS SOCIALES EXISTENTES
OBJETIVO	Fomentar y sistematizar las iniciativas de igualdad de hombres y mujeres
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de igualdad 2. Publicar el plan de igualdad la página web
RESPONSABILIDAD	1. Departamento de recursos humanos: Es el responsable sistematizar, mejorar y definir el plan de igualdad.
DURACIÓN	1. Plazo de elaboración del plan de igualdad: Tres meses
VIABILIDAD/ RECURSOS	No supone un coste extraordinario para la organización, puesto que se puede realizar con los recursos humanos y materiales propios.
OBJETIVO	Fomentar y sistematizar las iniciativas de conciliación de la vida laboral y familiar
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de conciliación 2. Publicar el plan de conciliación en la página web
RESPONSABILIDAD	1. Departamento Recursos humanos: Es el responsable sistematizar, mejorar y definir el plan de conciliación.
DURACIÓN	1. Plazo de elaboración del plan de conciliación: Tres meses
VIABILIDAD/ RECURSOS	No supone un coste extraordinario para la organización, puesto que se puede realizar con los recursos humanos y materiales propios.
OBJETIVO	Fomentar y sistematizar las iniciativas de integración laboral de personas con diversidad funcional.
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de integración laboral de personas con diversidad funcional 2. Publicar el plan en la página web
RESPONSABILIDAD	1. Departamento Recursos Humanos: Este departamento es el responsable sistematizar, mejorar y definir el plan de integración.
DURACIÓN	1. Plazo de elaboración del plan de integración: Tres meses
VIABILIDAD/ RECURSOS	No supone un coste extraordinario para la organización, puesto que se puede realizar con los recursos humanos y materiales propios.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4	AUMENTAR LOS RECURSOS HUMANOS DEDICADOS A LA RSE
OBJETIVO	Crear un departamento de RSE
ACCIONES	Crear puestos de trabajo dedicados exclusivamente a la RSE
RESPONSABILIDAD	El departamento de RRHH junto con el gobierno corporativo son los responsables de definir y especificar cómo va a ser este puesto de trabajo y qué perfil necesitan para el desempeño del mismo.
DURACIÓN	Indeterminada. Depende del tiempo que se tarde en realizar la coordinación y definición de las funciones del puesto
VIABILIDAD/ RECURSOS	La viabilidad de esta medida es dudosa, puesto que se debería asignar un presupuesto extraordinario elevado para llevar a cabo esta acción. Actualmente no es viable pero si la empresa sigue creciendo, se puede llegar a realizar.
OBJETIVO	Mejorar la formación en RSE
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar jornadas formativas de RSE en toda la plantilla 2. Formar a los trabajadores de nueva incorporación en RSE 3. Formar a los trabajadores subrogados en RSE de forma conjunta
RESPONSABILIDAD	La responsabilidad de estas acciones es del departamento de Recursos Humanos
DURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las jornadas formativas deben realizarse como mínimo una vez al año. 2. La formación a los trabajadores de estructura debe realizarse en el momento en el que se produce la incorporación a la plantilla. 3. La formación a los trabajadores subrogados debe realizarse en el momento en el que Multianau resulta adjudicataria del concurso de limpieza.
VIABILIDAD/ RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formación anual en RSE puede coincidir con las jornadas formativas y de intercambio interdepartamental, que se realizan con carácter anual. Por lo que incluir la formación en RSE en estas jornadas no supone ningún coste adicional. 2. La formación a los trabajadores de estructura en RSE se puede realizar a la vez que el resto de formación, por lo que no supone ningún coste adicional. 3. La formación a los trabajadores subrogados en RSE se puede realizar a la vez que el resto de formación, por lo que no supone ningún coste adicional.

LÍNEA ESTRATÉGICA 5	ELABORAR UN SISTEMA DE MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL DESARROLLO DE LA RSE EN MULTIANAU
OBJETIVO	Cuantificar y valorar las acciones de RSE
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una matriz del triple balance y actualizar las mediciones anualmente 2. Elaborar una memoria anual de RSE 3. Publicar la memoria de RSE en la página web
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. La elaboración de la matriz del triple balance es responsabilidad el departamento de recursos humanos 2. La elaboración de la memoria anual es responsabilidad del departamento de recursos humanos y del gobierno corporativo.
DURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El plazo de elaboración de la matriz del triple balance es anual 2. El plazo de elaboración de la memoria es anual
VIABILIDAD/ RECURSOS	No supone un coste extraordinario para la organización, puesto que se puede realizar con los recursos humanos y materiales propios.

LÍNEA ESTRATÉGICA 6	MANTENER Y MEJORAR LOS SISTEMAS DE CALIDAD, MEDIOAMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL PUESTO DE TRABAJO
OBJETIVO	Mantener y mejorar las herramientas de Responsabilidad y gestión relacionadas con la RSE existentes en la organización.
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recertificación en las normas ISO y OSHAS 2. Recertificación en la norma SA 8.000 3. Implantar mejoras derivadas de las recertificaciones en estas normas
RESPONSABILIDAD	La recertificación en estas normas depende de todos los trabajadores de la organización, especialmente del gobierno corporativo y del personal de estructura. El cumplimiento de los sistemas de calidad, medioambiente y salud y seguridad en el puesto de trabajo es responsabilidad de los trabajadores de la empresa.
DURACIÓN	Las acciones relacionadas con estas normas se deben realizar de manera permanente. Las recertificaciones son cada tres años.
VIABILIDAD/ RECURSOS	El coste económico de estas acciones es el presupuesto de la empresa auditora. No obstante no supone ningún coste adicional para la empresa ya que estos objetivos no forman parte únicamente de la estrategia de RSE, sino que son la base para el mantenimiento de la empresa.

LÍNEA ESTRATÉGICA 7	ESTABLECER CANALES DE PARTICIPACIÓN, INFORMACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS
OBJETIVO	Crear un canal para obtener las sugerencias de los grupos de interés
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un buzón de sugerencias en la página web. La estructura constará de sugerencias diferenciadas por área de RSE. 2. Comunicar a los trabajadores la creación del buzón de sugerencias.
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. La responsabilidad de elaborar el modelo diferenciado en áreas de RSE es del departamento de recursos humanos 2. La responsabilidad de informar a los trabajadores de la creación de este buzón es del departamento de recursos humanos.
DURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El plazo para crear el buzón de sugerencias es un mes 2. El plazo para informar a los trabajadores es un mes
VIABILIDAD/ RECURSOS	No supone un coste extraordinario para la organización, puesto que se puede realizar con los recursos humanos y materiales propios. La información a los trabajadores se puede realizar junto con el envío del recibo de la nómina, por lo que así se pueden reducir costes.
OBJETIVO	Responder y valorar las sugerencias de los grupos de interés
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contestar por email a las sugerencias de cada grupo de interés 2. Implantar en la organización las sugerencias interesantes
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. La responsabilidad de contestar a las sugerencias es del departamento de recursos humanos. La responsabilidad de comunicar al gobierno corporativo la posible implantación de las sugerencias en la organización es del departamento de recursos humanos 2. La responsabilidad de implantar estas sugerencias es del gobierno corporativo.
DURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El plazo para contestar a las sugerencias es de dos semanas desde la recepción de las mismas 2. El plazo de implantación de las sugerencias dependerá de las características y valoración de las mismas
VIABILIDAD/ RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responder a una sugerencia no conlleva ningún coste económico. 2. La viabilidad de la implantación de las sugerencias dependerá de las mismas.
OBJETIVO	Informar de las acciones de RSE en los centros de trabajo
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar carteles informativos de RSE adaptados a cada centro de trabajo. 2. Pegar y mantener los carteles en los centros de trabajo
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. El departamento de Recursos humanos será el responsable de realizar los carteles informativos 2. Los supervisores de zona junto con los operarios de centro, serán los responsables de pegar y mantener los carteles en los centros.
DURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El plazo de elaboración de los carteles informativos será de una semana. 2. El plazo de pegar y mantener los carteles es de dos meses.
VIABILIDAD/ RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La elaboración de carteles no supone ningún coste adicional, por lo que es viable ya que se puede realizar con los recursos humanos y materiales existentes. 2. El reparto y pega de carteles no supone ningún coste adicional, ya que los supervisores pueden llevar a cabo esta acción cuando se desplacen al centro de trabajo para realizar la supervisión.

LÍNEA ESTRATÉGICA 8	EXTENDER EL COMPROMISO DE LA RSE A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS
OBJETIVO	Implicar a los clientes en la organización
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar encuestas de satisfacción para clientes a través de la página web. Cada cliente tendrá unas claves para acceder a la intranet y a la encuesta. 2. Analizar posibles líneas de acción derivadas de estas encuestas
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. La responsabilidad de pedir a los clientes la realización de las encuestas de satisfacción es del departamento de producción. 2. El análisis de las encuestas es responsabilidad del departamento de producción y de recursos humanos
DURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El plazo para realizar las encuestas es mientras dure el contrato de limpieza. 2. El análisis de las mismas será semestral
VIABILIDAD/ RECURSOS	El coste de estas acciones es muy reducido, ya que no hacen falta recursos extraordinarios.
OBJETIVO	Fomentar la RSE entre los proveedores y empresas subcontratadas
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a los proveedores de las políticas de RSE. 2. Subcontratar y trabajar únicamente con proveedores que cumplan con la RSE. Obligar a firmar un compromiso de RSE como condición para trabajar con ellos.
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. La responsabilidad de informar a los proveedores es del departamento de logística. 2. La responsabilidad de trabajar únicamente con proveedores que firmen el compromiso con la RSE es del departamento de logística.
DURACIÓN	La puesta en marcha de estas acciones debe ser inmediata.
VIABILIDAD/ RECURSOS	Esta medida no supone ningún coste para la organización, por lo que es altamente viable.
OBJETIVO	Implicar a la comunidad en la RSE empresarial
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir promoviendo el desarrollo rural en la contratación del personal de estructura. 2. Promover y participar junto a entidades locales del tercer sector en proyectos locales
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. La responsabilidad de seguir contratando a personal de estructura grausino es del departamento de recursos humanos coordinado con el gobierno corporativo. 2. La responsabilidad de participar en proyectos locales es de los trabajadores, del gobierno corporativo y de las entidades locales.
DURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. La contratación se llevará a cabo cuando surja la necesidad empresarial 2. La segunda acción dependerá de las oportunidades que surjan en la comunidad
VIABILIDAD/ RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La contratación será posible siempre que el puesto de trabajo se pueda realizar en Graus 2. La segunda acción dependerá del coste de los proyectos.
OBJETIVO	Implicar a los trabajadores en la RSE empresarial
ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar en la intranet del trabajador toda la documentación relativa a la RSE, con folletos cortos explicativos. 2. Analizar el interés de los trabajadores en el voluntariado corporativo, para realizar un proyecto de voluntariado corporativo.
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. La responsabilidad de la elaboración es del departamento de recursos humanos.
DURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta documentación deberá actualizarse siempre que se produzcan avances en RSE y como mínimo anualmente a la vez que la publicación de la memoria anual de RSE.
VIABILIDAD/ RECURSOS	No supone un coste extraordinario para la organización.

LÍNEA ESTRATÉGICA 9	ESTABLECER UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN CONSTANTE Y EFICIENTE DE LA RSE
OBJETIVO	Realizar un plan de comunicación constante
ACCIONES	Refundir todas las acciones comunicativas de este plan estratégico y revisarlas y llevarlas a cabo periódicamente.
RESPONSABILIDAD	Departamento de informática en coordinación con los departamentos de producción, logística, recursos humanos y captación de negocio.
DURACIÓN	Estas acciones tienen carácter permanente
VIABILIDAD/ RECURSOS	Estas acciones no suponen ningún coste económico adicional para la organización.

4. CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO. Indicadores

A continuación, recogemos los indicadores identificados para cada línea estratégica, de forma que podamos analizar si los objetivos y acciones se están llevando a cabo de la forma correcta. Se presentan en las siguientes tablas:

LÍNEA ESTRATÉGICA 1	GARANTIZAR Y PERPETUAR LOS VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN RELACIÓN CON LA RSE
OBJETIVO	Definir y publicitar los principios y valores de la organización
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actos de promoción de los valores • Número de descargas del código ético en la página web • Número de acciones realizadas por valor corporativo y grupo de interés

LÍNEA ESTRATÉGICA 2	MINIMIZAR EL IMPACTO AMBIENTAL
OBJETIVO	Realizar inversiones respetuosas con el medioambiente
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos con etiqueta ecológica • Número de productos corrosivos • Cantidad de material utilizada por unidades
OBJETIVO	Promover el respeto medioambiental en los centros de trabajo
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Kilos de papel, plástico y vidrio reciclados • Porcentaje de carteles que permanecen en los centros

LÍNEA ESTRATÉGICA 3	FOMENTAR Y SISTEMATIZAR LAS INICIATIVAS Y POLÍTICAS SOCIALES EXISTENTES
OBJETIVO	Fomentar y sistematizar las iniciativas de igualdad de hombres y mujeres
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de hombres y mujeres según tipo de contrato (temporal, fijo, interinidad...) • Número de hombres y mujeres en puestos de dirección • Número de hombres y mujeres por categoría profesional • Mantenimiento del distintivo de igualdad
OBJETIVO	Fomentar y sistematizar las iniciativas de conciliación de la vida laboral y familiar
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de adaptaciones de jornadas concedidas • Número de horarios diferentes por adaptación de jornadas • Número de permisos no obligatorios de acompañamiento de familiar
OBJETIVO	Fomentar y sistematizar las iniciativas de integración laboral de personas con diversidad funcional.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas con diversidad funcional • Tipo de contratos de las personas con diversidad funcional • Número de acciones nuevas de integración

LÍNEA ESTRATÉGICA 4	AUMENTAR LOS RECURSOS HUMANOS DEDICADOS A LA RSE.
OBJETIVO	Crear un departamento de RSE
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del departamento o no • Número de puestos de RSE nuevos
OBJETIVO	Mejorar la formación en RSE
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de jornadas formativas realizadas • Número de horas de formación a trabajadores nuevos • Presupuesto destinado a la formación en RSE

LÍNEA ESTRATÉGICA 5	ELABORAR UN SISTEMA DE MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL DESARROLLO DE LA RSE EN MULTIANAU
OBJETIVO	Cuantificar y valorar las acciones de RSE
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actualizaciones de la matriz del triple balance • Calidad de las memorias anuales realizadas (a largo plazo) • Número de personas implicadas en la realización del plan

LÍNEA ESTRATÉGICA 6	MANTENER Y MEJORAR LOS SISTEMAS DE CALIDAD, MEDIOAMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL PUESTO DE TRABAJO.
OBJETIVO	Mantener y mejorar las herramientas de Responsabilidad y gestión relacionadas con la RSE existentes en la organización.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de normas ISO • Número de normas OSHAS • Número de otros distintivos de RSE

LÍNEA ESTRATÉGICA 7		ESTABLECER CANALES DE PARTICIPACIÓN, INFORMACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS
OBJETIVO	Crear un canal para obtener las sugerencias de los grupos de interés	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de sugerencias recibidas 	
OBJETIVO	Responer y valorar las sugerencias de los grupos de interés	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de sugerencias contestadas • Porcentaje de acciones derivadas de las sugerencias 	
OBJETIVO	Informar de las acciones de RSE en los centros de trabajo	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de carteles que permanecen en los centros • Porcentaje de la plantilla que ha realizado consultas de RSE 	

LÍNEA ESTRATÉGICA 8		EXTENDER EL COMPROMISO DE LA RSE A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS
OBJETIVO	Implicar a los clientes en la organización	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de encuestas de satisfacción cumplimentadas 	
OBJETIVO	Fomentar la RSE entre los proveedores y empresas subcontratadas	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de proveedores que han firmado el compromiso de RSE 	
OBJETIVO	Implicar a la comunidad en la RSE empresarial	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de nueva contratación rural • Número de proyectos promovidos por Multianau • Número de proyectos en los que participa Multianau • Cantidad de entidades del tercer sector que interactúan con Multianau 	
OBJETIVO	Implicar a los trabajadores en la RSE empresarial	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de descargas de los documentos de RSE • Número de consultas realizadas en relación a estos documentos • Número de propuestas de voluntariado corporativo • Porcentaje de propuestas realizadas • Porcentaje de participación de los trabajadores en las propuestas de RSE. 	

LÍNEA ESTRATÉGICA 9		ESTABLECER UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN CONSTANTE Y EFICIENTE DE LA RSE
OBJETIVO	Realizar un plan de comunicación constante	
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acciones comunicativas realizadas • Número de mejoras comunicativas realizadas 	

5. PLAN DE CONTINGENCIAS / RIESGOS

El plan de contingencias va a consistir en identificar las barreras y obstáculos que nos podemos encontrar en el desarrollo de las líneas estratégicas y en prever una solución para cada uno de estos obstáculos. Vamos a establecer indicadores para cada objetivo de cada línea estratégica.

- **Posibles barreras y obstáculos**

Tras la elaboración del plan estratégico de acción vamos a analizar qué riesgos nos podemos encontrar para llevar a cabo nuestras líneas estratégicas. Estos riesgos pueden ser factores externos a la organización, riesgos derivados de la propia implantación del plan de RSE, riesgos de obtención de informaciones poco fiables o riesgos de no cumplimiento de la ética corporativa dentro de la organización (Tabla 3).

TABLA 3. Riesgos del plan de acción

RIESGOS	ACTUACIONES PARA REDUCIR RIESGOS
1) GARANTIZAR Y PERPETUAR LOS VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN RELACIÓN CON LA RSE	
Incumplimiento del código de conducta	<ul style="list-style-type: none">• Establecer indicadores de cumplimiento para cada uno de los valores del código ético asociados a cada grupo de interés.• Rescisión del contrato
2) MINIMIZAR EL IMPACTO AMBIENTAL	
Fraude de proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Devolución de productos corrosivos• Rescisión del contrato si se detecta
No utilización de los contendores	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de la presencia de carteles informativos en los contendores• Elaboración de nuevas de fotografías contundentes del impacto medioambiental
Arranque de carteles	Rotulación de los mensajes de los carteles en los dispensadores de jabón, en los contenedores de reciclaje o en cualquier otro material suministrado por Multianau al centro.
3) FOMENTAR Y SISTEMATIZAR LAS INICIATIVAS Y POLÍTICAS SOCIALES EXISTENTES	
Falta de tiempo y recursos	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la plantilla• Subcontratar la sistematización de los documentos.
4) AUMENTAR LOS RECURSOS HUMANOS DEDICADOS A LA RSE.	
Escasez de presupuesto	Presupuestar el coste en las ofertas de licitación

RIESGOS	ACTUACIONES PARA REDUCIR RIESGOS
5) ELABORAR UN SISTEMA DE MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL DESARROLLO DE LA RSE EN MULTIANAU	
Falta de tiempo y recursos	Reforzar el seguimiento con el departamento de control.
6) MANTENER Y MEJORAR LOS SISTEMAS DE CALIDAD, MEDIOAMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL PUESTO DE TRABAJO.	
Aumento de coste de certificarse	Búsqueda de otras empresas auditadoras o de otras normas similares
Cambio de las normas	Buscar el apoyo en las empresas auditadoras para implantar los nuevos sistemas de gestión.
7) ESTABLECER CANALES DE PARTICIPACIÓN, INFORMACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	
No utilización de canales	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la estrategia de comunicación • Cambiarlos
Arranque de carteles	Rotulación de los mensajes de los carteles en los dispensadores de jabón, en los contenedores de reciclaje o en cualquier otro material suministrado por Multianau al centro.
8) EXTENDER EL COMPROMISO DE LA RSE A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS	
No realización de encuestas	Realizar llamadas telefónicas
Incumplimiento de proveedores	Cambiar de proveedor.
9) ESTABLECER UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN CONSTANTE Y EFICIENTE DE LA RSE	
Fallos en alguna fase comunicativa	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar causas • Seguimiento

- **Posibles cambios importantes**

Otros obstáculos externos a la organización, pueden hacer peligrar todo el plan en su conjunto. El principal riesgo al que se enfrenta Multianau es la reducción de los presupuestos de licitación asociados a que el presupuesto económico sea el único criterio de puntuación de las ofertas.

Si la mayoría de las administraciones decidieran que el único criterio de puntuación en los concursos públicos es el precio, el desarrollo de la RSE en Multianau perdería valor en estos concursos. Esto supondría que los presupuestos para la realización del servicio serían mucho menores, implicando un descenso en la calidad del servicio y en las políticas de buenas prácticas asociadas al mismo. Este supuesto sería un problema para Multianau y para todas las empresas del sector. También supondría un problema para los trabajadores ya que un presupuesto de licitación menor implica despidos en la mayoría de los casos por parte de la nueva empresa adjudicataria.

La línea de acción que proponemos ante este riesgo es que los miembros del gobierno corporativo participen en las asociaciones de limpieza del sector como CEOS o AFELIN y que el departamento de recursos humanos mantenga el contacto con los sindicatos, de forma que de manera conjunta denuncien y rechacen cambios drásticos en los criterios de licitación. Las empresas de limpieza pueden unirse y decidir de forma conjunta no participar en los concursos que no reporten beneficios ni permitan la consecución de políticas socialmente responsables.

F. CONCLUSIONES / Reflexiones personales

Las multinacionales tienen gran cantidad de sistemas desarrollados para demostrar que son entidades socialmente responsables. Sin embargo, no queda muy claro si esta motivación está basada en un profundo convencimiento de la necesidad de incluir en sus estrategias corporativas la RSE o es un mero lavado de imagen. A este aspecto, se le suma la incertidumbre sobre el rumbo que va a tomar la sociedad de ahora en adelante, sin saber si se va a seguir apostando por la RSE en los concursos públicos.

La motivación principal de este trabajo, fue elaborar una propuesta de RSE para Multianau, independientemente de cómo evolucione la RSE en nuestro entorno. Estoy convencida de la necesidad de implantarla y mejorarla en la organización familiar como un elemento estratégico.

A lo largo de la realización de este trabajo, he podido observar que la mayoría de la literatura relacionada con la RSE proviene de los ámbitos económicos y de las relaciones laborales, siendo la participación de los trabajadores sociales muy escasa.

A raíz de mi experiencia universitaria, creo que tanto los estudiantes como los profesionales del trabajo social, nos movemos muchas veces guiados por la ideología y por las ganas de conseguir un mundo más justo, a través de una vocación basada en un espíritu altruista y sincero. Sin embargo, creo que nuestra profesión está dejando desatendido un sector muy importante como es el papel del trabajador social en las empresas privadas.

Hija de empresarios y estudiante de trabajo social, estoy convencida de la necesidad de que las empresas tengan una figura representada por una persona o por un departamento interno dedicado a la ideación estratégica, implementación y supervisión de políticas de RSE, como parte del ADN de la entidad. Lo intuía, pero tras la realización de este trabajo estoy convencida de que quien mejor responde al perfil de esta figura es la del trabajador social tanto en el ámbito privado como en el público.

Somos nosotros, los trabajadores sociales los que no estamos haciendo lo suficiente para que los grupos de interés que no contemplan muchas organizaciones, tengan voz y sean escuchados. Los trabajadores sociales tenemos la oportunidad de autoproporclamarnos los controladores, gestores y seguidores de la RSE en las organizaciones, así como ser los encargados de promover y comunicar la RSE.

Además de la motivación ideológica, esta oportunidad nos abre nuevos horizontes de empleabilidad para nuestra profesión. Igual que en su día se reguló la legislación sobre la Prevención de Riesgos laborales, obligando incluso a las grandes empresas a contratar a técnicos de prevención en riesgos laborales, creo que en un futuro sería beneficioso para las empresas y para la sociedad que ocurriera lo mismo con la RSE.

Este proyecto intenta poner en práctica estas reflexiones, con el fin de implantar la estrategia desarrollada en este documento en Multianau, estrategia que nace desde el trabajo social y que será impulsada y supervisada por una trabajadora social.

G. BIBLIOGRAFÍA

- ACCIÓN RSE. *Responsabilidad social empresarial: gobernanza, medición y control de gestión*. Lira, 2011. Recuperado de <http://accionempresas.cl/wp-content/uploads/2017/08/RSEgobernanza.pdf> , el 14 de noviembre de 2017.
- AECA. Comisión de Responsabilidad Social Corporativa (2003). Marco conceptual de la responsabilidad social y corporativa. Documento AECA (1). Recuperado de: www3.uji.es/~munoz/AECA.DOC el 16 de noviembre de 2017
- Aguilera. A. & Puerto, D.P. (2012) Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión*, 32.1-26
- Asociación de Directivos de la Comunicación. La comunicación responsable clave para el fomento de la RSE. González (coord.),(2009). Recuperado de <http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/cuadernomonograficocomunicacionresponsable.pdf> , el 15 de noviembre de 2017
- BID- Banco Interamericano de Desarrollo (2009). Guía de aprendizaje sobre la Implementación de *Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/5384> el 14 de noviembre de 2017.
- Canyelles, J. M. (2011). Responsabilidad social de las administraciones públicas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13(7).
- CLECE (s.f.). Una empresa de personas para personas. Recuperado de <http://www.clece.es/es/proyecto-social/inclusion-y-empleo/#contenido> , el 14 de noviembre de 2017.
- Comisión Europea (2001) *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas. COM/2001/366/final. Bruselas.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Informe Brundtland (1987). Nuestro futuro en Común. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427> , el 14 de noviembre de 2017
- Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (2011). *Guía de Responsabilidad Social Empresarial interna y recursos humanos*. Caneiro, 2011. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/servicios/publicaciones/detalle/76472.html> el 14 de noviembre de 2017.
- Curto, M. (2012). La responsabilidad social interna de las empresas. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 16. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%202016_tcm5-85313.pdf el 14 de noviembre de 2017.

- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.
- FCC (s.f.). FCC servicios ciudadanos. 6,2 millones invertidos en proyectos de acción social. Recuperado de <http://www.fcc.es/es/ciudadania-corporativa-indicadores> el 14 de noviembre de 2017.
- Freeman, R. E. (2004). Strategic Management: A stakeholder Approach. Boston
- Freeman, R. E. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. Valores y ética para el siglo XXI, 389-409. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/4libro/es/Lagestionempresarial.pdf>, el 16 de noviembre de 2017
- Friedman, M. (1970). La responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios. The New York Times Magazine, 13. Recuperado de <http://www.academia.edu/download/38096855/Friedman.pdf> el 22 de noviembre de 2017.
- García, M. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o triple Bottom Line. *Revista de contabilidad y Dirección*, 20, 65-77. Recuperado de <http://www.accid.org/revista/documents/LA CUENTA DEL TRIPLE RESULTADO.pdf> el 14 de noviembre de 2017.
- Grupo EULEN (s.f.). Responsabilidad social corporativa. Recuperado de <https://www.eulen.com/es/responsabilidad-social-corporativa/> el 14 de noviembre de 2017.
- Grupo LACOR (s.f.). Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de <http://www.grupolacor.com/inicio/quienes-somos/rsc/> el 14 de noviembre de 2017.
- Guédez, V. (2008). La responsabilidad social no es el negocio, pero es parte del negocio. Cies Boletín, 62. Recuperado de http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticulolI_Edic_62.pdf. El 14 de noviembre de 2017.
- Guédez, V. (2009). Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional ya lo consustancial (Versión digital ed.). *Barcelona: Universidad de Barcelona*.
- IESE Bussines School (2009). La evolución del concepto de stakeholders en los escritos de ED Freeman. *IESE Bussines School. Otro punto de vista*, 5, 1-4
- Instituto Nacional de Estadística (2016). *Cifras oficiales de población resultantes del Padrón municipal a 1 de enero*. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2875>, el 14 de noviembre de 2017.
- ISO (2010). ISO 26.000: Guía sobre responsabilidad social. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/266487503/Norma-Iso-26000-Guia-Responsabilidad-Social>, el 14 de noviembre de 2017.

- ISS (s.f.). Responsabilidad social. Empresa comprometida socialmente. Recuperado de <https://www.es.issworld.com/responsabilidadesocial> el 14 de noviembre de 2017.
- Izaite (2005). *Guía para la implantación de la RSE en la empresa*. Recuperado de <http://www.izaite.net/pdf/guiarse.pdf> el 14 de noviembre de 2017.
- León, M. D. F., Baptista, M. V. & Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. In *Forum Empresarial*, 17(1). Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas.
- Midttun, A. & Granda, G. (2007). Innovación y responsabilidad social empresarial. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(4), 407-22.
- Moneva, J. M. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias. *Revista Asturiana de economía*, 34(1), 43-67.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Nieto Antolín, M. & Fernández Gago, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management*. *Universia Business Review*, (1).
- Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *Iniciativa inFocus sobre responsabilidad social de la empresas* (295). Recuperado de <http://libguides.ilo.org/corporate-social-responsibility-es> , el 14 de noviembre de 2017.
- Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, (1)
- ORSE, CSR Europe & Forética(2009), Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y Stakeholders .Recuperado de http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_14_dialogo_grupos_interes.pdf el 18 de noviembre de 2017
- Revilla, G. G. & Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76
- Schvarstein, L. (2003). La inteligencia social de las organizaciones. Argentina: Piadós.
- Tapiés, J. (2011). Empresa Familiar. Un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12-25 . Recuperado de <http://blog.iese.edu/in-family-business/files/2013/10/9-Tapiés-2011-universia-Business-Review.pdf> el 14 de noviembre de 2017.
- Volariño, A. (2016). El rol fundamental de la comunicación en la RSC. Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/opinion/2016/03/el-rol-fundamental-de-la-comunicacion-en-la-rsc/>, el 14 de noviembre de 2017.
- Yera, T. & Pin, J. (2010). La demanda social de la responsabilidad pública. Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno. *Universidad de Navarra. Documento de investigación DI-851, Navarra-España*.

H. ANEXOS

1. ANEXO 1. Noticia del distintivo de igualdad de Multianau
2. ANEXO 2. Certificado ISO 9.001: 2015 de Gestión de Calidad
3. ANEXO 3. Certificado ISO 14.001: 2015 de Gestión Ambiental
4. ANEXO 4. OSHAS 18.001: 2007 de Seguridad y Salud Laboral

ANEXO 1. Noticia del distintivo de Igualdad

Diario del AltoAragón / Miércoles, 24 de junio de 2015

ECONÓMICO | 31



Trabajos de operarios de Multianau S.L.

Multianau recibe el sello "Igualdad en la Empresa"

El ministro de Sanidad comunica la distinción a la compañía

DA.

HUESCA. Multianau S.L., una empresa de servicios especializada en la limpieza y mantenimiento de superficies y cuya sede central está ubicada en la localidad de Graus, acaba de recibir el prestigioso distintivo "Igualdad en la Empresa", que otorga el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, por destacar de forma relevante y significativa en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con su plantilla.

Multianau, integrada en la Asociación de Empresas de Limpiezas de la Provincia de Huesca y que logró en 2010 el Premio Empresa Huesca, se ha caracterizado por su Sistema de Gestión Integrada basado en la Calidad, la Prevención, el Respeto Medioambiental y la Responsabilidad Social Corporativa.

El distintivo "Igualdad en la Empresa" es una marca de excelencia que reconoce a las entidades que aplican medidas y políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral mediante la implementación de las medidas que integran sus planes de igualdad. La concesión se instrumentaliza mediante convocatorias en las que pueden participar cualquier empresa o entidad que desafíe, de forma integral, en las medidas desarrolladas en cuanto a las condiciones de trabajo, en los modelos de organización de su entidad y en otros ámbitos como los servicios, productos y publicidad de la empresa.

El distintivo se convoca anualmente y tiene una vigencia de tres años, aunque, en cada uno de ellos, el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunida-

des solicita un informe anual de actividades relacionadas con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. El informe es evaluado para constatar que las entidades distinguidas mantienen el nivel de excelencia en materia de igualdad por el que fueron merecedoras del distintivo "Igualdad en la Empresa".

Este reconocimiento ha sido obtenido por la empresa grausina en el marco de la convocatoria de 2014, y junto a ella se ha reconocido a otras 30 entidades en todo el territorio nacional.

Además, por el hecho de haber obtenido esta distinguida distinción, Multianau pasa automáticamente a formar parte de la Red DIE, Red de empresas con distintivo "Igualdad en la Empresa". La integran actualmente 122 empresas en toda España y tiene como objetivo principal el intercambio de buenas prácticas en materia de igualdad de oportunidades que con este distintivo se les reconoce públicamente".

Alfonso Alonso atañe que "aprovechamos esta grata ocasión para trasladarles que esta distinción no solo pone en valor la situación actual de su entidad, sino que también debe representar un desafío frente al futuro por el compromiso que supone mantener y desarrollar dichas políticas durante el período de vigencia de esta distinción, que se concreta en tres annualidades".

Desde su creación en 1999, ha pasado de una organización familiar a una empresa integrada por una plantilla que supera los 1.300 empleados. Cuenta con 5 delegaciones fijas en las provincias de Huesca, Zaragoza, Barcelona, Madrid y Santa Cruz de Tenerife y 10 diferentes Jefes de Servicio en provincias como Lérida, Tarragona y Gerona.

>Aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades

>El distintivo tiene una vigencia de tres años desde su concesión

Cuestiones sobre la gestión de la experiencia de cliente

"La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará como te hiciste sentir" Maya Angelou, poetisa, novelista y activista por los derechos civiles

Consideramos experiencia a todo tipo de interacción que se produce entre una empresa y sus clientes, cualquiera que sea el lugar, el ambiente, los medios o las situaciones en que la misma se produce. Por lo tanto debemos conseguir que todos estos contactos sean positivos, memorables y dignos de ser contados.

Hemos comentado en muchas ocasiones que la improvisación es el camino más corto al fracaso. Las actividades de marketing experiencial, aunque al cliente le parezcan espontáneas, deben ser debidamente planificadas para que alcancen los resultados esperados.

Al hora de implantar un sistema de gestión de la experiencia del Cliente se plantean las siguientes cuestiones que son fundamentales para conseguir el éxito en nuestra tarea.

1.- OBSERVAR - Estudio y análisis de las experiencias de los clientes:

- ¿Cómo lo estamos haciendo ahora?
- ¿Quiénes son nuestros Clientes?
- ¿Cómo interactúan con nosotros?

Se trata de obtener la máxima información sobre las percepciones del cliente en su interrelación con la empresa en la actualidad.

• Identificar al Cliente - Conocer a fondo a nuestro Cliente (Mapas de empatía)

- Comprender fases de la relación - Identificar los puntos de contacto
- Incorporar todos los procesos internos que se desarrollan.

2.- DISEÑAR - Diseño y planificación de las experiencias:

- ¿Cómo podemos eliminar los aspectos negativos?
- ¿Cómo podemos sorprender a nuestros Clientes?

Se trata de ofrecer soluciones a las percepciones negativas que hacen que la experiencia no sea satisfactoria y establecer elementos que sorprendan al cliente y mejoren la relación.

3.- ACTUAR - Estructuración del contacto o encuentro con los clientes:

- Pongámonos en marcha, rediseñemos todo el proceso y pasemos a la acción.

• Conoce nuestra gente el proceso y cómo actuar en los momentos de la verdad?

- Pone un toque de pasión.

Llevaremos a la práctica la conjunción de todos los elementos (personas, productos, procesos, comunicación...) que determinarán el tipo de experiencia que proporcionará la empresa a sus clientes. Bajaremos al terreno lo establecido y comunicaremos al personal interno la forma de actuar en los momentos de la verdad.

En este apartado es vital la formación e información que recibe el personal de la empresa. La capacidad de la organización de dotar a los empleados de los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias.

4.- MEDIR - Establecer indicadores que permitan valorar si vamos por el buen camino.

- ¿Cuál es el grado de satisfacción de nuestros Clientes?

- ¿Nuestra prestación supera sus expectativas?

Estableceremos indicadores que definen el grado de satisfacción de nuestros Clientes y nos permitan mejorar de forma continua. Una posible herramienta es el NPS o la Red de Promotores Netos definida por Fred Reichheld en su libro la "La pregunta decisiva".

Utilizaremos la realimentación de nuestros Clientes (externos e internos) para compartir los puntos de vista del cliente y reforzar continuamente la experiencia.

EN DEFINITIVA

La "experiencia del cliente" debe ser concebida desde un punto de vista integral, en la que se incluyen todos los elementos que si son bien gestionados aportan una experiencia positiva y memorable al cliente.

La empresa que pretenda enriquecer su propia oferta, de forma que se perciba como única, tendrá que convertirse en una "creadora de experiencias". Siendo capaz de involucrar al cliente a nivel emotivo, físico, intelectual e incluso espiritual.

SERGIO BERNUÉS CORÉ

Director de Marketing de Pymes Consultores,

www.marketingpymes.com

www.sergiobernues.com

Twitter: @Sergiobernues

ANEXO 2. Certificado ISO 9.001: 2015 de Gestión de Calidad

DNV-GL

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Número de certificado/Certificate No.: 248563-2017-AQ-IBE-ENAC Fecha Inicial de Certificación/Initial date: 25 octubre 2002 Validez/Valid: 31 octubre 2017 - 31 octubre 2020

Se certifica que el sistema de gestión de/This is to certify that the management system of

MULTIANAU, S.L.

C/ Guara, Parcela 5 D Nave 1, 50410, Cuarte de Huerva, Zaragoza, Spain
y las sedes que se mencionan en el Anexo que acompaña a este certificado / and the sites as mentioned in the appendix accompanying this certificate

es conforme a la Norma del Sistema de Gestión de Calidad/
has been found to conform to the Quality Management System standard:
ISO 9001:2015

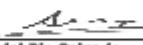
Este certificado es válido
para el siguiente campo de aplicación:
Limpieza de interiores y exteriores.
Mantenimiento de superficies.

This certificate is valid
for the following scope:
**Cleaning of insides and outsides. Maintenance
of surfaces.**

Lugar y fecha/Place and date:
Barcelona, 02 noviembre 2017



Oficina de emisión/
For the Certification Body
DNV GL - Business Assurance
Edificio Ibírisa Mas Blau, C/ Garrotxa
6-8, 3^{er} 1^o, El Prat de Llobregat,
08820, Barcelona, Spain


Ana del Río Salgado
Representante de la dirección/
Management Representative

El incumplimiento de las condiciones establecidas en el Contrato puede dar lugar a la cancelación del certificado/
Lack of fulfillment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.
DNV GL BUSINESS ASSURANCE ESPAÑA, SLU, C/ Garrotxa, 6-8, Pl. 3 Of. 1, 08820, El Prat de Llobregat, Barcelona, Spain. TEL: +34 93 479 26 00.
www.dnvg.es/assurance

ANEXO 3. Certificado ISO 14.001: 2015 de Gestión Ambiental

DNV-GL

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Número de certificado/Certificate No.: 248564-2017-AE-IBE-ENAC Fecha Inicial de Certificación/Initial date: 20 Julio 2009 Validez/Valid: 31 octubre 2017 - 31 octubre 2020

Se certifica que el sistema de gestión de/This is to certify that the management system of

MULTIANAU, S.L.

C/ Guara, Parcela 5 D Nave 1, 50410, Cuarte de Huerva, Zaragoza, Spain
y las sedes que se mencionan en el Anexo que acompaña a este certificado / and the sites as
mentioned in the appendix accompanying this certificate

es conforme a la Norma del Sistema de Gestión Ambiental/
Has been found to conform to the Environmental Management System standard:
ISO 14001:2015

Este certificado es válido
para el siguiente campo de aplicación:
Limpieza de interiores y exteriores.
Mantenimiento de superficies.

This certificate is valid
for the following scope:
**Cleaning of insides and outsides. Maintenance
of surfaces.**

Lugar y fecha/Place and date:
Barcelona, 02 noviembre 2017

Oficina de emisión/
For the Certification Body
DNV GL - Business Assurance
Edificio Ibírisa Mas Blau, C/ Garrotxa
6-8, 3^{er} 1^o, El Prat de Llobregat,
08820, Barcelona, Spain


Ana del Río Salgado
Representante de la dirección/
Management Representative

El incumplimiento de las condiciones establecidas en el Contrato puede dar lugar a la cancelación del certificado/
Lack of fulfillment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.
DNV GL BUSINESS ASSURANCE ESPAÑA, SLU, C/ Garrotxa, 6-8, Pl. 3 Of. 1, 08820, El Prat de Llobregat, Barcelona, Spain. TEL: +34 93 479 26 00.
www.dnvgl.es/assurance

ANEXO 4. Certificado OSHAS 18.001: 2007 de Seguridad y Salud Laboral

DNV-GL

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Número de certificado/Certificate No.: 247838-2017-AHSO-IBE-ENAC Fecha Inicial de Certificación/Initial date: 09 noviembre 2009 Validez/Valid: 31 octubre 2017 - 31 octubre 2020

Se certifica que el sistema de gestión de/This is to certify that the management system of

MULTIANAU, S.L.

C/ Guara, Parcela 5 D Nave 1, 50410, Cuarte de Huerva, Zaragoza, Spain
y las sedes que se mencionan en el Anexo que acompaña a este certificado / and the sites as mentioned in the appendix accompanying this certificate

es conforme a la Norma del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo/
has been found to conform to the Occupational Health and Safety Management System standard:
OHSAS 18001:2007

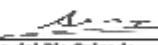
Este certificado es válido
para el siguiente campo de aplicación:
Limpieza de interiores y exteriores.
Mantenimiento de superficies.

This certificate is valid
for the following scope:
**Cleaning of insides and outsides. Maintenance
of surfaces.**

Lugar y fecha/Place and date:
Barcelona, 02 noviembre 2017



Oficina de emisión/
For the Certification Body
DNV GL - Business Assurance
Edificio Ibíris, Mas Blau, C/ Garrotxa
6-8, 3^{er} 1^o, El Prat de Llobregat,
08820, Barcelona, Spain


Ana del Río Salgado
Representante de la dirección/
Management Representative

El incumplimiento de las condiciones establecidas en el Contrato puede dar lugar a la cancelación del certificado/
Lack of fulfillment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.
DNV GL BUSINESS ASSURANCE ESPAÑA, SLU, C/ Garrotxa, 6-8, Pl. 3 Of. 1, 08820, El Prat de Llobregat, Barcelona, Spain. TEL: +34 93 479 26 00.
www.dnvgl.es/assurance