



Con VALOR AÑADIDO

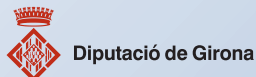
Empresas micro, pequeñas
y medianas comprometidas
con la sociedad.

Universitat de Girona
Càtedra de Responsabilitat
Social Universitària

Patrocinadores:



Colaboradores:



Con valor añadido.

Empresas micro, pequeñas y medianas comprometidas con la sociedad

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; +34 91 702 19 70 / +34 93 272 04 47).

Edición original: «Amb valor afegit» (978-84-9984-409-1, Documenta Universitaria, 2017)

Diseño e ilustraciones del original catalán: JudithAntolín Studio
Traducción al castellano: Manel Peris Grau
Adaptación del diseño: Documenta Universitaria

© de los textos: Josep Maria Canyelles. Vector 5 · Excel·lència i Sostenibilitat SL
© de la edición: Càtedra de Responsabilitat Social Universitària (UdG)
© de la edición: Documenta Universitaria

www.documentauniversitaria.com
info@documentauniversitaria.com

ISBN: 978-84-9984-437-4
Depósito Legal: GI-869-2018

Impreso en Catalunya
Girona, mayo de 2018



Con VALOR AÑADIDO

Universitat de Girona
Càtedra de Responsabilitat
Social Universitària

Empresas micro, pequeñas
y medianas comprometidas
con la sociedad

► ÍNDICE

Presentación institucional	7
A ► QUID PRO QUO. CONVERSACIÓN SOBRE EL SENTIDO DE LA RSE EN PYMES	8
B ► ¡SE TRATA DE COMPETIVIDAD SOSTENIBLE!	15
1 ► Pymes con sentido de compromiso	16
2 ► Ser responsable, ¿hacia quién y sobre qué?	17
3 ► El sentido empresarial de la RSE	18
4 ► La metodología de la RSE	19
5 ► Enfoque integral	20
6 ► Beneficios concretos de la RSE para la PYME	21
C ► GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	23
1 ► No hablemos del bien y del mal sino de un proceso de mejora	23
2 ► ¿Cómo puedo hacer la diagnosis?	24
3 ► Y los demás, ¿cómo me ven?	25
4 ► ¿Qué debo hacer para ser una empresa responsable?	26
5 ► Y ahora, el plan de acción	29
6 ► Hablar claro y que nos entendamos	30
7 ► Contribuyamos a crear un Territorio Socialmente Responsable	31
8 ► Sociales y públicas, también con responsabilidad social	32
9 ► La Garrotxa, territorio socialmente responsable	33
10 ► Y entonces, ¿qué era eso de la RSE?	34
D ► CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN EMPRESAS DE LAS COMARCAS GERUNDENSES	35
Planas Prefabricats.....	36
Comexi Group	37
Llagurt	38
Alma Teas & Herbal Infusions	39
Bassegoda Park	40
Granel	41
Som Energia	42
Celler de Can Roca	43
Cafès Cornellà	44
Assegurances Maria Rosa Agustí Allianz	45
Hotel restaurant Can Borrell	46

► PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

El libro que tiene en las manos es el resultado de un proceso iniciado en la I Jornada de Presentación de la Cátedra de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en noviembre de 2014, cuando nos vimos impelidos a sacar una publicación que incitase a las pequeñas y medianas empresas de nuestras comarcas a impulsar o ampliar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Este impulso ha sido llevado a cabo a través de Josep Maria Canyelles, experto en RS, de Cáritas Diocesana de Girona, desde su programa Empresas con Corazón y de los miembros del Consejo Asesor de la Cátedra que han aportado reflexiones muy valiosas.

El documento se divide en cuatro partes. En la primera encontramos una conversación entre algunos miembros del Consejo Asesor y Josep M. Canyelles, quienes desde sus respectivas vidas y responsabilidades nos ofrecen su particular visión de la RS, desde una vertiente individual pero a la vez pensando en la colectividad, la ciudadanía, el mundo de la empresa, las políticas, el planeta y la ética.

En la segunda parte se analiza el compromiso de las pymes, el sentido de la responsabilidad y de la RSE, la metodología para llevarla a cabo desde un enfoque integral, así como los beneficios que esta aporta. Con el propósito de hacer más comprensibles estos contenidos, a pie de página se matizan y se acompañan de definiciones y de algunos ejemplos vinculados a empresas de nuestro territorio.

En la tercera parte se plantea cómo gestionar la RSE. Es decir, cómo iniciar un proceso de mejora, llevar a cabo el diagnóstico y el plan de acción, analizar como se nos ve, hacer que nos entiendan y como plantearnos, en la medida de lo posible, nuestra contribución para que el territorio avance hacia la responsabilidad social. A pie de página encontraremos, de nuevo, definiciones, aclaraciones, consejos y ejemplos de empresas que nos resultan cercanas.

En la cuarta parte hemos incorporado algunos casos de buenas prácticas de empresas de las comarcas de Girona que, o bien tienen una larga trayectoria en RSE o bien han iniciado algunas acciones de la RSE. Por supuesto, podría haber otras más por méritos propios, pero no se trata de elaborar un catálogo exhaustivo. Los casos que presentamos, de muy diversa índole, no se plantean como trayectorias que haya que seguir de modo idéntico. Cada empresa debe encontrar su hilo conductor de la RSE y promover aquellas acciones que más se ajusten a su actividad, al modelo de negocio, a su misión, etc.

Habría que concebir el libro como una primera parte de otras muchas iniciativas que tiene previsto realizar la Cátedra de RSE, desde su voluntad de acompañar a las pequeñas y medianas empresas de nuestras comarcas con publicaciones más sectoriales, debates, encuentros, etc., y con el objetivo de promover los tres vectores que definen la RSE: la sostenibilidad, la ética empresarial y los planteamientos sociales. Juntos deberíamos conseguir, a medio plazo, que nuestro territorio devenga socialmente responsable.

Para acabar, quisiera agradecer a Josep M. Canyelles la buena predisposición para incorporar las sugerencias que le hemos hecho llegar desde la Cátedra. También a Cáritas Diocesana de Girona y a Santander Universidades por el patrocinio de la Cátedra; al Ayuntamiento de Girona, la Diputación de Girona y al Consejo Social de la UdG por su colaboración. Sin olvidar a las empresas que han aceptado exponer públicamente sus ejemplos. Y de modo muy especial transmito mi reconocimiento a todos los miembros del Consejo Asesor por su presencia constante. Por la ilusión, la motivación, las sugerencias, la energía, el coraje, el entusiasmo y el trabajo que ponen en todas las acciones que llevamos a cabo conjuntamente.

Girona, 31 de julio de 2017.

M. Rosa Terradellas y Piferrer.
Directora de la Cátedra de RSU de la UdG.

A ► QUID PRO QUO. CONVERSACIÓN SOBRE EL SENTIDO DE LA RSE EN PYMES.

Introducción a la conversación

Y yo, ¿qué puedo hacer y cómo puedo hacerlo? Desde la base empresarial, desde las pymes y los profesionales autónomos, afectados tanto o más que las grandes compañías por el impacto de la globalización, se reclama un debate a fondo sobre el valor de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y, aún más, la elaboración de herramientas prácticas para aplicarla en el día a día, partiendo de las propias posibilidades y de las características del entorno en que se genera su actividad.

Surgen muchos interrogantes: ¿Dónde comienza la responsabilidad social? ¿Es un tema exclusivo de las empresas o tienen algo que decir las administraciones, el ámbito asociativo, los medios de comunicación, la ciudadanía? ¿Se está generando una auténtica conciencia o se trata de una moda estimulada por la crisis? ¿Está vinculada a los derechos humanos, a la defensa de la dignidad de todos los seres del planeta? ¿Qué pasa con las donaciones de ganancias obtenidas de la explotación laboral o de la mala gestión de los residuos? ¿Deben difundirse las buenas prácticas de quien asume el compromiso de mejorar el «pequeño» mundo que le rodea? ¿Hay el suficiente conocimiento y reconocimiento público?

Todas esas preguntas y otras igual de pertinentes se abordan en la conversación que presentamos, orientada y dirigida por Josep Maria Canyelles, experto y pionero en Catalunya en la materia. Participan dos empresarios de reconocida trayectoria de trabajo por el bien común, Maria Rosa Agustí, agente exclusivo Allianz y presidenta de la Associació Gironina d'Empresàries (AGE) y Jordi Pou, director gerente de Coffe Center y colaborador con Cáritas y la Fundación Ramon Noguera; una periodista, Carme Vinyoles, vinculada a entidades de solidaridad; y el alma y directora de la Cátedra de Responsabilidad Social Universitaria, Maria Rosa Terradellas.



Josep Maria Canyelles: Para que una empresa salga adelante, evidentemente, los números tienen que cuadrar, tiene que ser sostenible económicamente y ganar dinero para invertir, pagar a sus trabajadores, repartir dividendos, ... ¿Cómo se entiende la responsabilidad social dentro de estos parámetros?

Maria Rosa Agustí:

“Hablar de responsabilidad es hablar sí o sí de personas, cada uno tiene que ser consciente de cuán importante es realizar acciones en beneficio del grupo, de la sociedad.”

Jordi Pou:

“Cada vez es más necesario replantear el modelo de sociedad en el que queremos vivir. La empresa sin las personas no funciona: las que trabajan, las que consumen sus productos, las que pagan sus servicios.”

Maria Rosa Agustí: Para mí, hablar de responsabilidad es hablar sí o sí de personas. Por lo tanto, en lo que respecta a las empresas, como están dirigidas por personas, se entiende que la misma responsabilidad que uno mismo tiene, debe aplicarla en su puesto de trabajo, en su empresa. No es tanto como decir que empresa es sinónimo de ser socialmente responsable, sino que la responsabilidad está incluso en el talante de la persona que lleva las riendas de la empresa.

Jordi Pou: Creo que cada vez es más necesario replantear el modelo de sociedad en el que queremos vivir. El papel que han tenido históricamente las empresas se tendría que readaptar a los nuevos tiempos que nos está marcando la globalización. La globalización nos acarrea cosas más impersonales, nuevas exigencias y retos para cubrir las necesidades básicas. Y por lo tanto, la pequeña, mediana y gran empresa que tenga algo de perspectiva de futuro deberá contar con la responsabilidad social en sus organigramas. ¿Por qué? Los conceptos de empresa y empresario han cambiado mucho. La empresa sin las personas no funciona: las que trabajan, las que consumen sus productos, las que pagan sus servicios... Por lo tanto, estamos ante la obligación y el reto de reformular cómo tiene que funcionar una empresa desde una visión más global. La Responsabilidad Social que ahora entendemos quizás en un sentido más centrado en las capas más desfavorecidas, y más aún, en los momentos de crisis que nos ha tocado vivir, deberíamos enfocarla de un modo más amplio.

Canyelles: Han aportado una visión micro y una visión macro de la RSE. Luego... ¿se trata de cambiar el modelo de empresa o el modelo económico? ¿Actuar sobre la baldosa en la que cada uno está asentado o ir más allá? ¿Qué deberíamos priorizar?

Agustí: Yo, realmente, no lo acotaría tanto a la baldosa, continuando con el símil. Estoy de acuerdo en que hemos de mirar la responsabilidad social con amplitud pero además pienso que cada uno tiene que ser consciente de cuán importante es realizar acciones en beneficio del grupo, de la sociedad. Diría que no puedes esperar que tu empresa sea socialmente responsable si tú mismo no lo eres; primero lo ha de ser uno mismo para poder trasladarlo al resto. La RSE debe repercutir positivamente en todos los que integramos la sociedad.

Carme Vinyoles: Para mí la RSE va mucho más allá de lo que se exige casi en exclusividad al empresariado por el hecho de disponer de mayores recursos económicos que otros sectores. Parte, como dice Maria Rosa, de la conciencia de cada uno, de su compromiso con el bienestar general y de sus posibilidades de aportar lo que pueda para hacer avanzar la sociedad sin dejar a nadie atrás. También formo parte del mundo asociativo y pienso que, en definitiva, estamos hablando de un desarrollo humano sostenible basado en la mejora de las capacidades de las personas de tener una vida digna y autónoma que les permita contribuir en beneficio del conjunto. Y en eso estamos o deberíamos estar todos implicados: ciudadanía, ONG, empresariado, universidades, entidades sociales, poderes públicos...

Carme Vinyoles:

“Estamos hablando de un desarrollo humano sostenible basado en la mejora de las capacidades de las personas de tener una vida digna y autónoma que les permita contribuir en beneficio del conjunto.”
“En la RSE estamos todos implicados: empresariado, universidades, entidades sociales y ONG, administraciones, ciudadanía...”

Jordi Pou:

“Es importante interiorizar la responsabilidad y acrecentarla, debería cobrar fuerza la idea de que debo devolver algo de lo que me da la sociedad.”

Josep Maria Canyelles:

“Es importante explicar bien y expandir la idea de RSE para que no sea percibida como una filantropía en el sentido antiguo del término.”

Canyelles: Lo que reclamas es que todos estos organismos también ejerzan la Responsabilidad Social.

Vinyoles: Sí, porque su actuación nace de un sentido claro de compromiso y de responsabilidad con las personas y su entorno. Quizás nos hemos de preguntar si nos sirve el marco conceptual de los derechos humanos, y de los derechos de las mujeres, obviamente, como derechos humanos, para situar la práctica de la RSE. Pienso que sí, porque reconocen la dignidad de todas las personas, e impulsan un avance justo y equitativo de la sociedad. Desde la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament se trabaja con una definición que me parece muy clarificadora: las personas son titulares de derechos, es decir, sujetos activos de sus decisiones; los poderes públicos, ayuntamientos, gobiernos, etc., son titulares de obligaciones que han de respetar, cumplir y garantizar el cumplimiento de los derechos humanos; y otros agentes que no son sector público como las empresas, las ONG, los medios de comunicación, las familias, los colectivos, las personas individuales... son titulares de responsabilidades, con un papel fundamental para transformar en positivo aspectos del mundo en que vivimos.

Canyelles: ¿Consideráis que el discurso de los derechos humanos apela lo suficiente a la empresa? Es posible que la empresa considere que abordar este tema corresponde a los poderes públicos o a la ciudadanía.

Pou: Como explica Maria Rosa, considero que la responsabilidad social forma parte de la integridad de uno mismo, que es algo que se lleva o no en el ADN. Quiero decir que yo, como empresa, me siento en la obligación de devolver parte de lo que me da la sociedad. Por un lado, bien que tenemos los empresarios asumida la existencia de un socio que es el Estado, que al final de año vendrá buscar un 25-30% de nuestros beneficios, pero por otra, la RSE no la tenemos tanto, quizás por educación, por posicionamiento ante los valores... cuesta ponerla en práctica. Siempre lo observamos como algo excepcional. Claro que la satisfacción personal también es un ingrediente de peso, pero creo que lo más importante es conseguir una buena y convencida interiorización de la responsabilidad social y a partir de ahí proyectarla, hacerla extensible, acrecentarla. Ya ha habido avances en los últimos años pero debería incardinarse la idea de que la sociedad me aporta y que yo he de devolver, no

como obligación sino justamente como consecuencia de la actividad que estoy desarrollando. Para mí, este concepto impregna la responsabilidad social, que debería tener una intensa presencia en las empresas, que está llamada a aportar mucho.

Vinyoles: ¿Debería tener un mayor reconocimiento? ¿O tan solo un conocimiento? Si ahora salimos a la calle y preguntamos sobre la RSE, me temo que obtendremos respuestas muy limitadas.

Canyelles: ¿Qué sensación tenéis los empresarios que os estáis esforzando en este sentido? ¿La sociedad entiende lo que hacéis? ¿O quizás algunos empresarios prefieren no explicarlo mucho?

Agustí: Al contrario, la gente agradece que se muestre la responsabilidad social. Una acción a favor de la sociedad en que vivimos siempre resulta positiva; por lo general, la ciudadanía lo ve con buenos ojos.

Pou: Eso también depende mucho de la visión de cada empresa. Nosotros hace muchos años que desarrollamos medidas de RSE, pero la verdad es que hemos preferido no publicitarlo, lo hemos considerado una cuestión interna; la gente que trabaja con nosotros ya lo sabe. Ahora bien, cuando llega una oleada y a escala internacional se pone en funcionamiento el sello de comercio justo, al final al usuario le llega lo que le llega.

Canyelles: A escala de empresa familiar e incluso en el ámbito del empresariado catalán, creo que hay una parte del hecho de ser discreto que la entiendo, pero que a veces también puede jugar en contra de expandir la responsabilidad social, ya que la percepción que tiene la sociedad acaba siendo la de filantropía en el sentido antiguo del término.

Maria Rosa Terradellas:

“No es socialmente responsable quien realiza donaciones a la vez que vierte los residuos de cualquier modo.”

Carme Vinyoles:

“Los ciudadanos, como consumidores, tienen el poder de promover acciones que repercutan en el mercado y hagan cambiar condiciones de vida y de trabajo injustas.”

Pou: Hablo por mí: si acepté formar parte de la Cátedra de Responsabilidad Social y de esta conversación ahora, prácticamente contra mi manera de



actuar y ser, que soy un poco un llanero solitario, ha sido precisamente por lo que dices, porque de algún modo me he percatado de que si a través de los medios se puede utilizar nuestra imagen para potenciar la responsabilidad social, eso es bueno. También es cierto que, desde que en la empresa entró una responsable de marketing, se han ido viendo las cosas de un modo diferente, hasta acabar inclinándonos por un reconocimiento de nuestra tarea. Si practicamos la RSE es por convicción, porque queremos, no nos hace falta una acreditación.

Maria Rosa Terradellas: El hecho ahora de que los hermanos Roca, que tienen tanta incidencia a nivel mundial, pero también a nivel comarcal, hablen tanto de Responsabilidad Social, ¿ayuda o no ayuda?

Josep Maria Canyelles:
“La responsabilidad no tiene tanto que ver con la manera como te gastas el dinero como con el modo que lo ganas.”

Agustí: Por supuesto que ayuda, porque hace tomar consciencia a quien no la tiene de que hay que actuar.

Pou: La dificultad que a menudo se plantean las empresas es: y nosotros, ¿qué podemos hacer? Yo, concretamente, ¿cómo podría integrar la RSE? Así pues, a fuerza de pensarlo e ir discutiéndolo, te das cuenta que es posible poner en marcha diferentes iniciativas. Si se da el caso de no disponer de la suficiente capacidad organizativa para desarrollar un proyecto que arrastre a la gente, tal vez sea posible actuar a través de colaboraciones con otros proyectos que se consideren interesantes o útiles para la sociedad, se puede participar en campañas puntuales, etc. ¡Lo importante es ir abriendo camino!

Canyelles: ¿La pregunta no es tanto qué puedo hacer además de potenciar la empresa, como de qué otro modo puedo hacer lo que ya hago como empresa?

Agustí: Se trata de aplicar en concreto en el producto o servicio que ofreces lo que realmente haga que el conjunto o el individuo mejore.

Vinyoles: Imaginemos una empresa que decida destinar parte de sus beneficios a un proyecto social y que, además, lo difunda, pero que haya obtenido sus beneficios practicando una fuerte explotación laboral. ¿Lo consideraríais una excepción, un tópico, una realidad?

Pou: Creo que esta incoherencia se da a veces, que es una realidad.

Canyelles: Existe un modo de definir eso: La responsabilidad no tiene tanto que ver con la manera como te gastas el dinero como con el modo que lo ganas.

Maria Rosa Terradellas:
“Ayuda que empresas muy conocidas hablen de Responsabilidad Social.”

Vinyoles: Por lo tanto: ¿en qué momento nos encontramos? Estamos mejorando en el buen sentido?

Pou: Creo que no.

Agustí: Pienso lo mismo.

Pou: Por una parte, a muchos se les ha despertado algo de conciencia en estos últimos años, con la situación de crisis que estamos viviendo, expuesta de modo claro, sin ambages. Hemos visto este mundo injusto que se ceba en los más vulnerables y, en este sentido, existen empresas que se han implicado en proyectos sociales, del mismo modo que en un momento puntual pueden colaborar para paliar los efectos de un tsunami, o de cualquier tragedia humanitaria. Ahora bien, si hablamos de la RSE hablamos también de cómo la empresa genera sus recursos, de qué modo le llegan y qué circuito siguen, estamos hablando de hasta dónde llega el compromiso, y de



cuál es la función real de la empresa en la sociedad. Eso, evidentemente, va mucho más allá que responder con recursos ante una necesidad concreta.

Terradellas: Yo veo también otros temas muy importantes, como es la sostenibilidad, es decir: si tú de algún modo das pero luego resulta que te desprendes de los residuos de cualquier manera, eso tampoco es ser una empresa socialmente responsable.

Pou: Muchas veces cuesta cumplir del todo con las reglas de la sostenibilidad. Por ejemplo, para nosotros resulta fácil trabajar con cartón reciclado, resulta fácil encontrar materia prima biodegradable, pero en general deberíamos tener en cuenta que hay productos que están a nuestro alcance y otros no tanto porque tienen una vida corta; y también que la industria primaria no está tampoco en condiciones de proveer a la empresa de lo que realmente necesita y que todo ello repercute en el precio final.

Vinyoles: Ciertamente, la cuestión económica condiciona más allá de la conciencia o la sensibilidad. No todo el mundo tiene al alcance comprar de modo habitual productos de comercio justo que cumplan las debidas garantías de sostenibilidad y respeto a los derechos humanos. Y a su vez, también es cierto que los ciudadanos, como consumidores, tienen el poder de promover acciones que repercutan en el mercado hagan cambiar condiciones de vida y de trabajo injustas. Es el caso de algunos boicots que se han hecho a marcas que se lucraban a través de la explotación infantil.

Josep Maria Canyelles:
“Muchas empresas que trabajan la RSE lo hacen en parte atendiendo una hipótesis estratégica razonable, observando la tendencia en el comportamiento del consumidor.”

Canyelles: Has introducido el papel de la ciudadanía, del consumidor, que será el gran inductor de cambios el día que se active con mayor fuerza. La ciudadanía en otros países es más exigente que aquí que, a causa de la crisis, se ha parado mucho. Pienso que, al margen de la convicción personal de cada uno, muchas empresas que trabajan la RSE lo hacen en parte atendiendo una hipótesis estratégica razonable, observando la tendencia en el comportamiento del consumidor.

Vinyoles: Te refieres a países europeos que tienen una cultura de la responsabilidad social más clara y exigente que la nuestra. ¿Son modelos que seguir?

Canyelles: La pregunta es: ¿cómo lo hacemos para cambiar estos valores? Si a veces tenemos la percepción de que la empresa es la mala de la película, por decirlo de alguna manera, pues razón de más para que se den a conocer las buenas prácticas de las empresas que las realizan, que actúan responsablemente sea por una cuestión ética o bien de interés de mercado, que no están reñidas. Es importante que muestren su quehacer a la ciudadanía.

Agustí: Por ejemplo, yo particularmente, lo que puedo hacer es aplicar la ética a la hora de asesorar a un cliente. Entiendo que se trata de mi responsabilidad. Puede pasar perfectamente que una compañía me esté diciendo que tengo que vender un determinado producto a todos por igual, y que yo, en cambio, tome la decisión de no hacerlo de manera indiscriminada, sino de intentar asesorar a los clientes sobre lo que responde mejor a sus necesidades, con independencia de las presiones que pueda recibir. Y evidentemente, esta es una opción ética.

Canyelles: Todo el mundo habla de RSE pero no siempre se da la misma motivación. En el caso de las pymes o empresas familiares, suele haber detrás una historia personal, una trayectoria de compromiso, pero en una empresa grande, en una S.A., la visión es totalmente opuesta. Lo que hay es una reflexión estratégica, de mercado, de si interesa o no interesa, dependiendo de las presiones de determinados grupos, de si está cotizada o no... En una empresa pequeña es mucho más fácil proyectar estos valores personales humanistas en la organización.

Maria Rosa Agustí:
“Lo que yo puedo hacer desde un punto de vista individual es aplicar mi ética a la hora de asesorar a un cliente.”

Pou: Soy de la opinión que hay que hacer el esfuerzo de hacer llegar la RSE a todo el mundo y que si la multinacional tiene el gesto de pagar una certificación que pueda lucir, pues bienvenido sea también dicho gesto. Es decir, en el fondo, aunque sea por estrategia empresarial, si eso aflora y llega al consumidor, nos ayudará a fomentar la conciencia.

Canyelles: Lo que no estaría bien es que eso quedase con una moda pasajera, sin que penetrase más profundamente en el tejido empresarial.

Pou: Aunque las empresas han tenido que reinventarse debido a la crisis, fijémonos en qué productos se acaban vendiendo. Realmente no estamos cambiando el modelo económico. ¿Por qué hay precariedad? Porque ha habido una industria que era capaz de fabricar para un consumo determinado de gente y eso se ha roto, se cierran las fábricas, más trabajadores van al paro, etc. Ha cambiado la bolsa social, ya no tenemos tanta gente de clase media. La realidad es que el capitalismo ha devenido aún más duro y más fuerte. Por lo tanto, creo que en este nuevo escenario debe fomentarse la iniciativa individual, que cada cual vaya aportando sus propios granitos de arena.

Agustí: Es en esa dirección hacia donde queremos dirigirnos nosotros como cátedra: proporcionar herramientas para que cada pequeño empresario pueda desarrollar acciones de responsabilidad social.

Canyelles: ¿Qué les diríais desde vuestra óptica de empresarios conscientemente comprometidos, a otros empresarios que presentan unos ciertos valores humanísticos pero que no los aplican en el día a día?

Agustí: Que den a estos valores toda la importancia que tienen y que intenten encontrar la manera de trasladarlos al servicio que están ofreciendo, al producto que están vendiendo. Eso a la larga repercutirá en beneficio de su empresa.

Vinyoles: Cada uno puede actuar en su entorno, desde la proximidad que permite un buen conocimiento de las situaciones que se producen al lado de casa. Insisto en la necesidad de ampliar en lo posible el foco de la RSE, que se entienda como un valor compartido entre el sector público, las empresas, las entidades sociales, todos a una, ya que hay personas que viven en condiciones de una precariedad extrema que condiciona el futuro de las generaciones. Y eso es muy negativo, una sociedad desestructurada, con niveles de desigualdad muy elevados, acaba pasando factura a todo el mundo. Tendríamos que recuperar los valores del humanismo, como ya se viene reclamando desde diversos sectores.

Jordi Pou:

“Quid pro quo; tú necesitas que alguien te ayude y has de estar abierto a poder ayudar, no se pueden perder los valores del humanismo.”

Pou: *Quid pro quo*, quizás sería eso lo que deberíamos fomentar. Tú necesitarás que alguien te ayude y has de estar abierto a poder ayudar. Creo que sí que es importante tener presente esta parte humanista y que trabajamos para un cambio de mentalidad y de cultura de la responsabilidad a todos los niveles, desde la Administración más alta hasta la ciudadanía.

Canyelles: Volviendo al tema de los retos sociales en el ámbito de la empresa, para facilitar su implicación, quizás se tendría que hacer un esfuerzo por articular campañas desde los ayuntamientos, las asociaciones... Las empresas más pequeñas no tienen una gran capacidad, estaría bien que fuese el colectivo empresarial en masa quien se comprometiera y de ese modo sumaríamos todos.

Pou: Las pymes pueden realizar pequeñas acciones y los dirigentes ser los responsables de tirar del carro. Se podrían, por ejemplo, inventar sellos desde las pymes, y que un autónomo pueda tener un sello de RSE en su casa. Todo el mundo puede hacer algo, como aportar una idea y trabajar con gente que quiera colaborar.

Maria Rosa Agustí:

“Desde el mundo empresarial ha de tenerse una convicción clara de la RSE y actuar bajo los mismos parámetros.”

Agustí: Desde el mundo empresarial ha de tenerse una convicción clara de la RSE y actuar bajo los mismos parámetros. Finalmente, los cambios se hacen con las acciones, no con la queja. No se trata solo de gestionar la responsabilidad dentro de las empresas, sino que como colectivo tengamos la voluntad y la disposición de trabajar para ir consolidando esta cultura de la responsabilidad que nos es muy necesaria en este país, a muchos niveles. Estamos hablando de cambios colectivos, cuyo sentido es hacer mejoras en las empresas y en la sociedad, y por tanto son muy necesarios, pero hace falta sobre todo que cada cual asuma individualmente su compromiso.

B ► ¡SE TRATA DE COMPETIVIDAD SOSTENIBLE!

Este quiere ser un mensaje a la dirección y la propiedad de las empresas de pequeñas y medianas dimensiones. Y también para los emprendedores que apenas intentan hacerse un hueco en el mercado.

Gran parte de los presupuestos sobre los que se había basado la gestión empresarial están en fase de redefinición. Lo que servía para el siglo XX no tiene por qué servir para los tiempos presentes. Las crisis que hemos vivido los últimos lustros, no solo de carácter financiero sino también sociales, ambientales y éticas, obligan a experimentar nuevos modelos de creación de valor, de liderazgo, de relación de la empresa con el entorno.

Las empresas más avanzadas, sin distinción de tamaño, han entendido que la competitividad del futuro no se basará exclusivamente en una mejor estructura de costos sino que es preciso generar la capacidad de engendrar confianza con los diferentes grupos de interés, desde el equipo y la clientela hasta la comunidad. Y eso significa trabajar bien, hacer las cosas bien y mostrar que se hacen bien. Una organización que no muestre un sentido de responsabilidad hacia la sociedad no está preparada para recibir el premio de sus grupos de interés.

Para quien dirige la empresa teniendo en cuenta las personas y el entorno, se preocupa de hacer bien el trabajo y se preocupa de mejorar en todo lo que pueda causar algún perjuicio, hablarle de RSE le puede sonar a obviedad. Es habitual que líderes de pymes, cuando descubren qué es la RSE, afirmen que ¡se trata sencillamente de gestionar bien la empresa! Ciertamente, la RSE significa gestionar bien, con rigor, teniendo en cuenta los intereses legítimos de los distintos grupos de interés y tratando de crear el máximo valor compartido para todos ellos, desde la propiedad hasta la clientela.

RSE significa crear valor, pero valor compartido. No se trata meramente de una visión filantrópica, no se trata de ganar mucho dinero para después hacer donaciones para mejorar la reputación o para reparar los problemas causados.

Se trata de crear riqueza haciendo bien las cosas. Y hacerlas bien en el mismo momento de producir, de adquirir las materias primas, de comercializar y, en definitiva, a la hora de concebir el modelo de empresa. Hablamos de consolidar empresa. No hablamos de nada más que de consolidar empresa, pero tal como debería ser la empresa del siglo XXI, respetuosa, sensible, sostenible. La RSE ha nacido del corazón de la gestión empresarial más avanzada. En empresas con una cultura más evolucionada para los nuevos tiempos. La sociedad nos lo demanda, y tiene una lógica empresarial y un sentido estratégico.



La industria catalana hace ya tiempo que ha dejado de competir por costos y ha pasado a hacerlo por tecnología y servicio. Por lo tanto, solo tendrá futuro si opta por la excelencia. Pero la excelencia no es posible sin un compromiso ético más allá de la legislación existente. En este ámbito, tenemos el gran reto de transformar la industria con la finalidad de adaptarla a la sociedad sostenible del futuro, tanto desde el punto de vista del producto que ofrece, como del proceso de los recursos naturales necesarios para producirlo. Este reto es asimismo una gran oportunidad para focalizar la capacidad innovadora y deberá pasar a ser también una de las áreas de actuación más vitales de la RSC, ya que no todo se podrá justificar con un retorno óptimo de la inversión.

Entrevista de SEBAB al Sr. Manel Xifra, presidente de Comexi Group (enero 2013).

1 ► Pymes con sentido de compromiso

Ser una empresa pequeña o mediana no supone que el sentido de responsabilidad social tenga que estar menos presente. Cualquier organización, sin que importen sus dimensiones, debería hacer el esfuerzo de comprensión de cuál es su responsabilidad ante la sociedad. Más que la dimensión, importa el sector y la actividad que lleva a cabo. Y sobretodo, lo más relevante será la manera con se lleva a término.

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

La RSE se define como la responsabilidad de una empresa por los impactos de su actividad. Hemos de tener en cuenta todo tipo de impactos, internos y externos, en relación a las personas, el medio, o la sociedad en general, incluyendo clientes o consumidores, proveedores y otros grupos de interés diversos.

Muchas pymes ejercen RSE sin saberlo. Deberían ponerla en orden para mejorar la gestión, vincularla de modo más efectivo a la actividad empresarial y saber reivindicarla.

¿Qué significa comprender el contexto de sostenibilidad de una empresa?

El primer paso consiste en comprender cómo se concreta la RSE para una determinada empresa, qué comporta conocer los impactos de la organización (laborales, ambientales, sociales, económicos, éticos...) teniendo en cuenta las percepciones e inquietudes por parte de los grupos de interés y, por otra parte, tomar conciencia y sensibilizarse sobre la relevancia de los impactos y el papel de la empresa.

¿Qué tiene que ver el estilo de gestión con la actitud corporativa?

No deberíamos considerar la RSE como un conjunto de buenas prácticas aisladas sino que se trata de un estilo de gestión, una manera de hacer negocio o de gestionar la organización y su relación con el entorno.



CUIDADO CON EL CONCEPTO

Tres aclaraciones:

1 ► RSE y RSC (RS Empresarial o Corporativa) son sinónimos. A menudo, las pymes prefieren hablar de RSE, mientras que las empresas grandes optan por RSC.

2 ► Responsabilidad social incluye tanto los temas sociales, como los ambientales o los económicos. El adjetivo social no se refiere a necesidades sociales sino a las inquietudes de la sociedad. Para evitar esta confusión, podríamos definir RSE como responsabilidad para con la sociedad.

3 ► RSE no es un concepto que se aleje de las pymes, pero no dudamos en personalizarlo: nuestro compromiso con el entorno. También hablamos de construir una empresa comprometida, una organización saludable, un negocio inclusivo, una compañía sostenible, una empresa ética... Que cada cual adopte el modo de definir el sentido de RSE que más le convenga.

2 Ser responsable, ¿hacia quién y sobre qué?

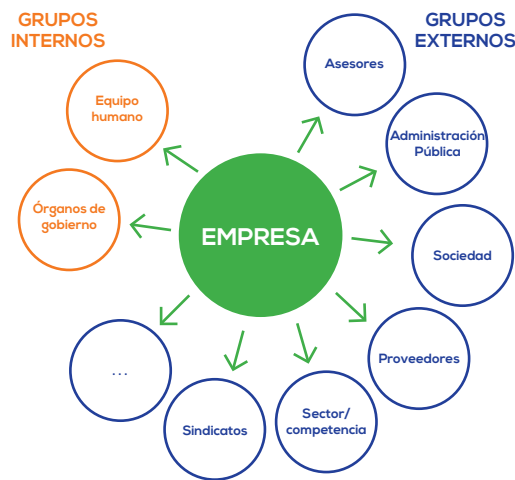
Una empresa tiene una **responsabilidad hacia sus clientes o usuarios**, con los que se ha comprometido a prestar un buen servicio. **También tiene una responsabilidad hacia sus trabajadores**, respecto a los cuales se espera que sea un buen ocupador. Huelga decir que también tiene una **responsabilidad hacia la propiedad**, los accionistas en caso que esta sea la forma societaria, o **hacia su misión**, en otros casos, ya que forma parte del pacto fundacional. Aún podríamos añadir que tiene una **responsabilidad hacia la Administración pública**, cuando menos en referencia al marco de cumplimiento normativo que le sea de aplicación. **Responsabilidades legales, contractuales, comerciales, recíprocas...**

Pero, ¿se acaban ahí los destinatarios de las responsabilidades?

Si hablamos de responsabilidad social empresarial (RSE) deberíamos decir que aquí apenas empiezan, ya que los grupos de interés que hemos citado son precisamente los que tradicionalmente la empresa ya ha tenido en cuenta a la hora de tomar sus decisiones. La RSE inicia su desarrollo cuando la empresa toma conciencia de que hay otros grupos de interés que tienen intereses legítimos y que, en consecuencia, deben ser tenidos en consideración por la empresa. [--> véase el apartado 9]

Y todo lo que forme parte del interés de estos grupos de interés, ¿está relacionado con la RSE?

Si hablamos de RSE deberíamos circunscribirnos a todo lo que forma parte del contexto de sostenibilidad, concepto en cualquier caso muy amplio. Podríamos afinar indicando que nos referimos a demandas o inquietudes que tengan una base ética o que no sean incongruentes, y que aporten sostenibilidad ya sea en términos de impactos económicos, sociales, laborales, ambientales o de gobernanza. [--> véase el apartado 10]



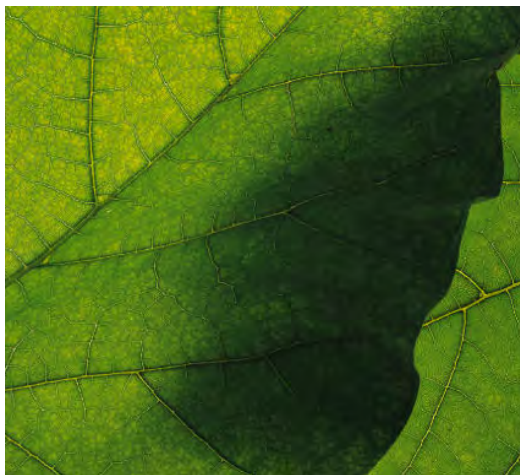
IMPORTANCIA PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> € Acompañamiento económico Personas Ocupación Personas Desarrollo proyectos Personas Formación y ocupación 	<ul style="list-style-type: none"> Personas Social Plantas Ambiental € Económico Rectángulo amarillo Aspectos materiales
	MITJA	<ul style="list-style-type: none"> Plantas Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> € Prácticas de contratación Plantas Materiales Plantas Evaluación ambiental proveedores Personas Comunidad local 	<ul style="list-style-type: none"> Plantas Energía
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> Personas Evaluación de prácticas sociales de los proveedores Personas Evaluación de los impactos de los proveedores en la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> Plantas Productos y servicios Personas Diversidad e igualdad oportunidades Personas Anticorrupción Personas Información productos y servicios Personas Cumplimiento normativo 	<ul style="list-style-type: none"> Plantas Emisiones
		BAJA	MEDIA	ALTA
		IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA		

DEFINICIONES

- › Según la Comisión Europea (2011), la RSE es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.
- › Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, la RSE es «un concepto de gestión por el cual las compañías integran asuntos sociales y ambientales en sus operaciones empresariales e interacción con los grupos de interés».
- › Desarrollo sostenible: es la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).
- › Valor compartido: crear valor económico a la vez que se crea valor social, valor para todos los grupos de interés.

3 ► El sentido empresarial de la RSE

Este nuevo sentido de la responsabilidad que las empresas están adquiriendo voluntariamente ante la sociedad se está desarrollando fruto de la conciencia creciente ante inquietudes cada vez más insoslayables para aquellas actividades económicas que quieran ser sostenibles en el tiempo. Ser una organización confiable a día de hoy es la base, no solo de la construcción de la reputación en sentido clásico, sino de la colaboración, el diálogo creativo y la innovación. La gestión de las empresas se basa hoy en día en la capacidad de combinar activos intangibles y tiene una gran oportunidad en la generación de alianzas. Gestionar la RSE no deja de ser un proceso de mejora continua y de aprendizaje para desarrollar un modelo de competitividad sostenible, comprometido, generador de resultados positivos en todas las áreas de impacto económica, laboral, social, ambiental y ética, y de modo duradero en el tiempo.



- Sabemos que la economía y el mundo empresarial en su conjunto causan impactos que afectan negativamente al medio ambiente, las personas y las comunidades, los clientes y los usuarios, los trabajadores, etc. Las empresas que sepan desarrollar una estrategia de sostenibilidad estarán en mejores condiciones de competir.
- ¿Y si tiramos del hilo de quienes han optado por hacer las cosas muy bien? ¿Y si procuramos que el mercado los premie? La RSE puede ser una manera de diferenciarse.
- Las empresas pequeñas pueden ser más ágiles y dinámicas a la hora de comprender cómo satisfacer los nuevos requerimientos de la sociedad de acuerdo con las sensibilidades y las inquietudes emergentes. El futuro es ahora, y la RSE puede alimentar la innovación y favorecer la aparición de nuevos modelos empresariales.

1 ► ¿Qué hacen ahora mismo?

Los empresarios y las empresarias con sentido de responsabilidad ante la sociedad tratan bien a sus clientes y a sus socios comerciales. Y también se preocupan de los trabajadores, de su desarrollo, su salud y el buen clima laboral. Procuran que su empresa se comporte como un «buen ciudadano» dentro de la comunidad local y tienen respeto por el medio ambiente.

2 ► Comenzar a gestionar la RSE

El gran salto se produce cuando descubre que este comportamiento responsable puede ser una gran estrategia de creación de valor y de posicionamiento y que, más allá del necesario cumplimiento de las normas legales y la minimización de riesgos y litigios de futuro, le aporta la oportunidad de crear lazos de confianza con sus interlocutores, desde trabajadores, socios y clientes, hasta la Administración, los financiadores y la comunidad.

3 ► Crear valor compartido

La oportunidad de sobresalir en la RSE y aspirar a un gran retorno es cuando se quiere poner todo este compromiso al servicio de un gran impacto que haga la empresa más sostenible y eficiente a partir de modelos como la economía circular, la innovación social, las alianzas colaborativas...

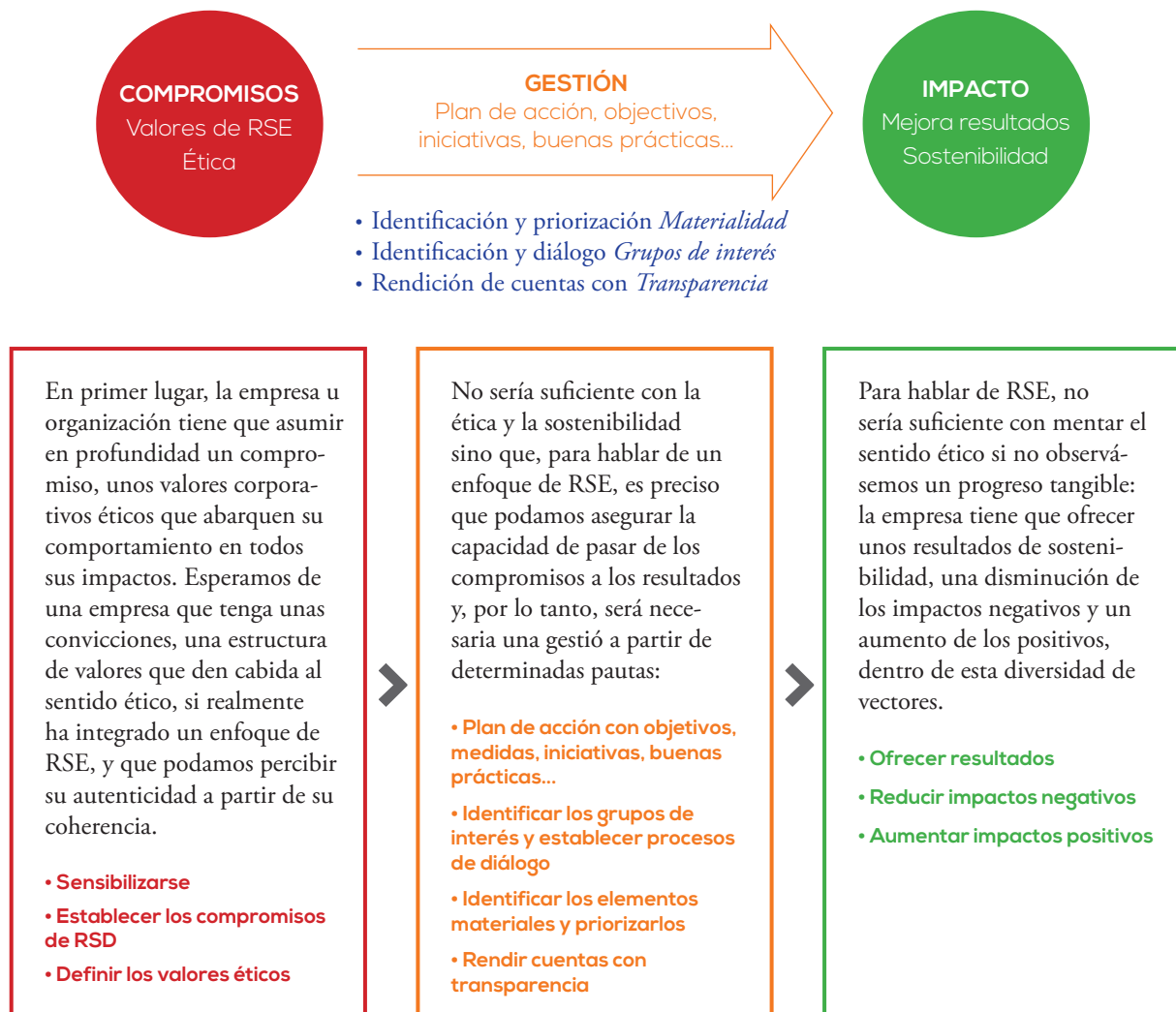
COMEXI

En Comexi estamos firmemente comprometidos con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), desde la certeza que la empresa ha de tener un compromiso con sus grupos de interés y la sociedad por encima de las obligaciones legales establecidas.



4 La metodología de la RSE

Echemos una ojeada a qué esperamos encontrarnos en una organización que efectivamente gestione la RSE: compromisos éticos, resultados sostenibles y gestión responsable.



La gestión de la RSE permitirá a la empresa desarrollar la capacidad de comprender el propio **contexto de sostenibilidad**. A partir de ahí, la empresa puede ir tan lejos como quiera, optando por las mejoras prácticas en áreas concretas, normas exigentes, compromisos específicos...

El modelo permite otorgar a los valores de RSE (ética, sostenibilidad, transparencia...) un sentido empresarial en la medida que los ubica dentro de los procesos de **mejora continua** de una empresa que observa, que aprende y que opta por crear **valor económico y social** como parte de un modelo de empresa apto para captar la complejidad que la sociedad nos demanda, y capaz de hacer real la visión que el futuro nos exige.

CELLER CAN ROCA

El dos veces distinguido como el mejor restaurante del mundo, combina tradición, innovación, paisaje y sostenibilidad, y advoca por una nueva vanguardia culinaria enfocada desde el humanismo. Promueve el uso sostenible de la cocina y la utilización de ingredientes de proximidad.



5 Enfoque integral

La RSE se basa en una comprensión integral de la organización. Dentro de la RSE encontramos contenidos muy diversos, ya que comprende todos los vectores de impacto empresarial. Un sentido profundo de RSE debe contemplar todas las dimensiones de la organización. No confundamos ni reduzcamos la RSE a una sola de sus dimensiones o a una suma de buenas prácticas hechas por cada departamento sin un sentido global de la RSE.



Cada vector incluye aspectos diversos, como los que ejemplificamos. Cada empresa puede sobresalir en unos u otros, hacer hincapié en los que considere más adecuados, pero todos deben ser abordados si hablamos de RSE. La RSE crea valor y es coherente cuando todos los vectores la alinean en un mismo sentido de compromiso, bajo unos mismos valores.



~~~~~ Alineando y sumando los cinco vectores en un único vector de RSE ~~~~~

Si una empresa tiene una norma de gestión ambiental y sobresale en ese campo, y también practica filantropía, pero en cambio cae en la elusión fiscal, no paga en los plazos correctos a sus proveedores, permite comportamientos tóxicos por parte de mandos intermedios y hace publicidad engañosa, no parece adecuado que se pueda hablar de un enfoque integral y transversal como la RSE. Debería limitarse a decir que practican filantropía y que tienen una política de sostenibilidad ambiental excelente.

### CAFÈS CORNELLÀ

Pere Cornellà, director general, destaca el hecho de ser una pyme y una empresa familiar, y afirma que las pymes deben encontrar su sentido en el valor y la diferenciación. Però també incorpora una apuesta por una nueva cultura empresarial basada en el prefijo co-, de cooperar, colaborar o compartir, que ha de permitir salvar a las pymes y a las personas.



## 6 Beneficios concretos de la RSE para la PYME



► La transparencia y el buen gobierno revierten en:

- La mejora de las relaciones con todos los grupos de interés y una mayor implicación de estos en la resolución de los problemas y la innovación social
- Mejores oportunidades de obtención de financiación externa, y menos costos de transacción en las alianzas empresariales, partenariados...
- Satisfacción de liderar una organización positiva, comprometida, responsable, en la que tanto los grupos de interés internos como externos se sientan comprometidos con su actividad



► Una buena gestión de las personas, en especial respecto a participación, retribución, formación continuada, promoción, diversidad y conciliación de la vida personal, familiar y laboral, contribuye a:

- Mejorar el ambiente de trabajo, el enriquecimiento mutuo, el desarrollo humano y la cohesión de los equipos; reducir los conflictos internos
- Captar y retener talento; mejorar la implicación y la motivación de las personas; mejorar la productividad y reducir el absentismo
- Fortalecer la calidad de los servicios y la atención a la clientela

► La contratación y la integración de colectivos desfavorecidos, como el de las personas con discapacidades o en riesgo de exclusión, permite:

- Disponer de personas altamente motivadas y comprometidas con la empresa
- Tener una buena imagen ante la sociedad, y reconocimiento público
- Beneficiarse de bonificaciones fiscales



► El compromiso con el entorno y con una gestión ambiental avanzada permite contribuir al desarrollo sostenible y beneficiar a la empresa:

- Gestión más eficiente y reducción de gastos de consumo
- Minimizar residuos
- La mejora de procesos productivos e incentivos a la innovación
- La mejora de la imagen de la empresa que puede conducir al incremento de la demanda

► La cooperación entre la empresa y el territorio permite:

- Mejorar la imagen de la empresa en el ámbito local, generar complicidades y fidelizar a la clientela local
- Ganar legitimidad en los posicionamientos y representatividad en las dinámicas locales
- Generar marca de territorio y colaborar en el desarrollo de un territorio socialmente responsable, facilitando que la RSE forme parte de las interacciones

### PREFABRICATS PLANAS

Siempre mirando hacia el futuro, en Prefabricats Planas nos adaptamos al cambio trabajando en la innovación y la investigación continuas para mejorar la calidad de nuestros productos y ofrecer un mejor servicio al cliente. Planas Ark y Planas 21 son una muestra de este trabajo.





► Unas buenas relaciones con clientes y empresas proveedoras generan:

- Mayor fidelización y satisfacción del cliente
- Ventajas competitivas para atraer a las mejores empresas proveedoras
- Aceptación de un precio que incorpore el valor añadido de la RSE

► Las acciones de patrocinio, implicación con la comunidad y acción social permiten:

- Asociar los valores de la empresa a la imagen de marca
- Adquirir prestigio, legitimación social y valoración en el ámbito local
- Disfrutar de incentivos fiscales



► Una gestión económica responsable permite un modelo de negocio sostenible en el tiempo, fruto de una orientación a crear valor para todos los grupos de interés:

- Mejorar productividad y eficiencia
- Identificar nuevos mercados y nuevas ideas de negocio
- Posicionar y diferenciar la marca
- Calidad y seguridad de los productos

## HOTEL RESTAURANT CAN BORRELL

Participando en el proyecto de Gestión rural sostenible, han elaborado el plan estratégico de gestión, que les ha permitido sistematizar procesos de mejora, que también incluyen una política de gestión de quejas, una política de transparencia y comunicación responsable, y una vinculación intensa con el entorno, con criterios de compra de proximidad del producto de temporada.





### 1 ► No hablamos del bien y del mal sino de un proceso de mejora

Pretender establecer si una empresa es o no socialmente responsable es un reto imposible, ya que se trata de un objetivo que nunca puede alcanzarse del todo. Más bien hemos de considerar que hay empresas que gestionan la responsabilidad social, poniendo el foco en el sentido de proceso.

► La gestión de la RSE es, pues, **un proceso de mejora permanente**, como muchos otros que pueda llevar a cabo la empresa.

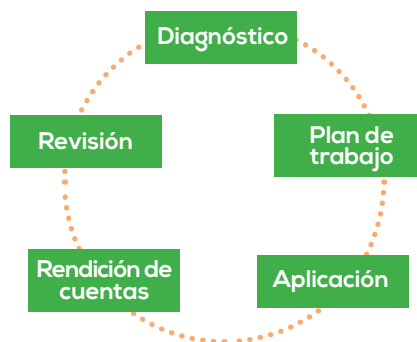
► Otro tema es que existan normas, etiquetas e iniciativas diversas que puedan servir para que una organización pueda mostrar su nivel de cumplimiento de acuerdo con un estándar concreto. En todo caso, para poder gestionar la RSE **no es necesario estar certificado** por ninguna norma.

► **No limitarse a acciones puntuales**: es importante trascender las prácticas puntuales y encaminarnos hacia un proceso más estructurado y planificado, par asegurarnos que no improvisem.

► En cuanto a ciclo de gestión, **se ha de revisar periódicamente** la realización y también la evolución de las demandas de la sociedad y las inquietudes de los grupos de interés.

► La sistematización del proceso implica disponer de ciertas métricas que permitan tomar el pulso a los diferentes vectores de la empresa, **medir el progreso**, comparar, compartir con los grupos de interés y trazar nuevas metas.

► Como característica propia de la RSE, se debe hacer efectivo el valor de la transparencia por medio de una **rendición de cuentas** incorporada al proceso de gestión.



#### Progresar en la realización

Aparte de la gestión de la RSE como ciclo de mejora continua, también se debe introducir el concepto de progreso en la realización.

► Cada empresa debe plantearse **cuál es el estadio que puede alcanzar** de modo que, cumpliendo el marco legal, atienda el mayor número posible de requerimientos de grupos de interés y permita el progreso de la propia empresa.

► Por regla general, no se puede aspirar a incorporar las mejores soluciones disponibles en términos de sostenibilidad sino que se ha de **encontrar el equilibrio razonable** dentro de la estrategia misma.

► Se deben **investigar las soluciones disponibles** y explorar posibles innovaciones a fin de disponer de un mapa del terreno y ubicarnos según las posibilidades reales, pero atentos a los saltos que podamos efectuar.

## 2 ¿Cómo puedo hacer la diagnosis?

Lo primero que hay que hacer para comenzar a implantar la gestión de la RSE es una autodiagnosis de lo que ya se está haciendo: gestión responsable de residuos, conciliación de la vida personal y la laboral, patrocinio de entidades sociales, etc.

- Muchas empresas creen que no hacen nada en cuanto a RSE, pero eso no suele ser cierto.
- Otras ya saben qué están haciendo bien y qué no tanto, pero no han procedido ni a estructurarlo y recabarlos con indicadores, ni a contrastarlo con grupos de interés para comprobar si se valora de manera diferente.

### Aconsejamos empezar con una autodiagnosis:

- Lo que se debe hacer es **identificar las acciones que muchas pymes ya están haciendo y, a la vez, identificar las áreas de mejora** y valorar su relevancia y los riesgos y las oportunidades asociados.
- Esta acción debe hacerse en los distintos vectores de la RSE de la empresa (impactos laborales, ambientales, económicos, sociales y buen gobierno) y, en mayor profundidad, cuanto más relevantes sean las materias.
- Hacer una diagnosis nos permitirá **conocer el punto de partida**, pondrá las bases para la planificación de lo que podemos hacer a partir de ahora y permitirá evaluar posteriormente los avances hechos en esta materia.
- Recabar la información para analizarla también nos ayudará a comprobar la facilidad que tenemos de acceder a esta información, y a revisar nuestros **canales de información**.

| CANTIDAD DE RESIDUOS PRODUCIDOS |                   |         |                   |         |
|---------------------------------|-------------------|---------|-------------------|---------|
| Tipo de residuo                 | AÑO 2006          |         | AÑO 2007          |         |
|                                 | Cantidad generada | Destino | Cantidad generada | Destino |
| Papel y cartón                  |                   |         |                   |         |
| Papel y cartón                  |                   |         |                   |         |
| Envases                         |                   |         |                   |         |
| Chatarra                        |                   |         |                   |         |
| Baterías                        |                   |         |                   |         |
| Materia orgán.                  |                   |         |                   |         |
| Aceites                         |                   |         |                   |         |
| Pilas                           |                   |         |                   |         |
| Desperdicios                    |                   |         |                   |         |
| Fluorescentes                   |                   |         |                   |         |
| Pañales                         |                   |         |                   |         |
| Otros                           |                   |         |                   |         |

### Este proceso se puede realizar a través de:

- Indicadores aplicables de las guías de rendición de cuentas (por ejemplo, la norma de información de Global Reporting Initiative (GRI)
- Autocuestionarios sobre diversos ámbitos de la empresa (dirección, clientes, organigrama, áreas de negocio, legislación, entorno social, proveedores, medio ambiente)
- Un análisis DAFO también nos puede permitir visualizar nuestros puntos fuertes y débiles de un modo sencillo y esquemático, aplicándolo a cada vector.

| ANÁLISIS DAFO    |                                                                |                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                  | DEBILIDADES                                                    | FORTALEZAS                                                     |
| Análisis interno | Aspectos negativos de una situación interna y actual           | Aspectos positivos de una situación interna y actual           |
|                  | AMENAZAS                                                       | OPORTUNIDADES                                                  |
| Análisis externo | Aspectos negativos del entorno exterior y su proyección futura | Aspectos positivos del entorno exterior y su proyección futura |

Resulta interesante recoger estos datos en un informe de diagnóstico, que guarde la información y que se puede comunicar internamente o también de manera abierta.

La diagnosis nos permitirá obtener una primera información básica para iniciar el proceso de gestión de la RSE. Se trata de la información proveniente de la propia empresa. Sin embargo, gestionar la RSE requiere disponer también de los puntos de vista de los grupos de interés, mediante procesos de diálogo que podemos iniciar con posterioridad a la autodiagnosis.



### 3 Y los demás, ¿cómo me ven?

Las empresas no son organismos aislados que puedan trabajar en solitario sin tener en cuenta el entorno. Hoy más que nunca, las empresas necesitan establecer relaciones con diferentes agentes, entre los cuales, otras empresas de la cadena de abastecimiento.

**La pregunta sería: ¿quién tiene en cuenta a la empresa a la hora de tomar decisiones?** La respuesta tradicional podía ser simple: la propiedad y la clientela y, de manera creciente, el equipo humano. Pero hoy muchas empresas se han dado cuenta que hay otras partes que tienen intereses legítimos sobre la empresa, y que se hace necesario mostrar sensibilidad, cuando menos intentar comprender sus inquietudes y valorar su pertinencia, su importancia, su prioridad.

A la par que la empresa ha tomado conciencia de los grupos de interés, se han producido otros procesos: **grupos de interés que se han empoderado, otros que han devenido un riesgo reputacional u otros que nos generan exigencia.**

#### Río abajo

► En el caso de la **clientela** y la ciudadanía en general, disponen de mayor acceso a la información y herramientas como las redes sociales, que facilitan y aceleran la capacidad de respuesta, análisis y difusión de opiniones sobre las actuaciones de las empresas, hecho que obliga a generar formas distintas de relacionarse más basadas en la transparencia, y donde la honestidad y el sentido de la responsabilidad adquieren mayor centralidad.

► En el caso de **grandes clientes corporativos**, hay que decir que muchas pymes se han encontrado los últimos años con una exigencia sobrevenida de tener que suministrar datos basados en indicadores estándar sobre el desempeño en RSE o bien se han tenido que someter a auditorías en materias diversas de RSE no relacionadas con la calidad del producto, sino con la manera como la empresa trabaja y gestiona los aspectos de RSE.

#### Río arriba

► La cadena de **abastecimiento** es un punto crucial para muchas empresas, ya que la sociedad lleva a cabo un escrutinio creciente sobre la trazabilidad de los productos y de las materias utilizadas y la manera como se han producido. A diferencia de años anteriores, la ética ya no puede concebirse sobre lo que sucede dentro de las cuatro paredes de nuestra empresa sino que hay que integrar dentro de nuestra responsabilidad social los impactos generados a lo largo de la cadena de abastecimiento, hecho que a veces puede no resultar nada fácil para una empresa pequeña.

**Incluir los grupos de interés en las consultas o acciones de la empresa mejora** su receptividad y confianza en la empresa, y ayuda a mejorar su gestión, ya que permite identificar, comprender y responder temas y preocupaciones referentes a la empresa. **Escuchar a los grupos de interés contribuye a fortalecer la empresa:** ayuda a detectar posibles problemas antes de que aparezcan, ofrece una perspectiva diferente, proyecta una imagen positiva...



#### CONSEJOS

► No os toméis los procesos de diálogo con los grupos de interés como un mero requerimiento formal para cumplir con la metodología de la RSE. Son un espacio de generación de confianza, de aprendizaje, donde sobran las posibilidades de mejora y de innovación. Si estáis convencidos de que hacéis las cosas bastante bien, no temáis establecer conversaciones con los grupos de interés, por separado o incluso agrupándolos, y de modo informal o bien propiciando dinámicas donde se pauten la participación.

► Si creéis que son muchas las cosas que mejorar, quizás no sea aún el momento de mostrar una transparencia plena, pero es preciso ponerse a trabajar de firme para poder mostrar el progreso desarrollado tan pronto como sea posible. En estos casos, en una primera fase podéis ejecutar alguna técnica en que personas del propio equipo se pongan en el rol de cada grupo de interés.

## SERRAT AGROCUINA

Las pymes también pueden estructurar su diálogo con los grupos de interés. Serrat Agrocuina, empresa con seis personas trabajadoras y ubicada en la Garrotxa, hace un proceso de reflexión sobre valores y objetivos, incorporando a toda la plantilla (reuniones

internas), y consulta a los grupos de interés sobre su gestión en cuanto a calidad, utilización de recursos locales, consumo energético, condiciones laborales y marketing responsable (a través de llamadas telefónicas y entrevistas personales).

## 4 ¿Qué debo hacer para ser una empresa responsable?

Una pregunta clásica en el campo de la RSE vendría a ser: ¿cuáles son las acciones que debo hacer para ser una empresa socialmente responsable? Más que «ser una empresa socialmente responsable», lo que haremos será «ser una empresa que gestiona su responsabilidad social». Y ese mismo ciclo de gestión nos tiene que permitir identificar cuáles son las materias relevantes, lo que tendríamos que hacer.

Una vez hemos hecho el inventario de las acciones que la empresa ya está llevando a cabo y hemos dialogado con los grupos de interés para comprender sus inquietudes, podemos decir que ya estamos a punto de comprender cuál es nuestro contexto ético o de sostenibilidad. Por eso, ahora decidiremos de manera ordenada cuáles son los aspectos relevantes en la gestión de la RSE de nuestra empresa.

Durante el proceso de análisis, diagnóstico y diálogo con los grupos de interés es muy probable que surja un gran número de aspectos que tener en cuenta de cara a la gestión de la empresa.

Una primera manera de ordenarlo sería priorizando lo que son responsabilidades primarias de la empresa, las que son inherentes a la actividad empresarial.

Si se fabrican muebles, el origen sostenible de las maderas es una responsabilidad más básica que aportar dinero para ejercer la filantropía con problemas sociales en los que no se tiene una responsabilidad primaria.

Una vez abordada la gestión de vuestras responsabilidades primarias, y también las que afectan más directamente a vuestros grupos de interés, podéis tener en cuenta las necesidades e inquietudes que plantea la sociedad y, sobre la base del trabajo hecho, incorporar estas responsabilidades terciarias dentro del conjunto de la gestión de vuestra RSE.

► **Diferentes vectores.** Debéis repasar si estáis te-

### DIFERENTES GRADOS DE RESPONSABILIDAD

#### ► RESPONSABILIDADES TERCARIAS

Mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica.

#### ► RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS

Mejorar los efectos resultantes de la actividad de la empresa con los grupos sociales con quienes interactúa.

#### ► RESPONSABILIDADES PRIMARIAS

Básicas. Corresponden a la dimensión interna y son inherentes a su actividad.

### ARP NETEGES

Empresa de limpieza de Platja d'Aro, que utiliza productos biodegradables en un porcentaje superior al 90% de sus actuaciones.

Participa en el programa RSE.Pyme y también incluye en su gestión otros aspectos: mejora de las relaciones laborales, utilización de recursos locales, «marketing» responsable, proveedores responsables, gestión del capital, etc.



niendo en cuenta todos los vectores de impacto de la empresa: laboral, social, ambiental, económico y buen gobierno. A veces, puede suceder que por el tipo de actividad económica se magnifique uno, que puede ser el más importante, pero sin que haga falta desatender los otros.

› **Benchmarking.** Resulta interesante ver qué aspectos son importantes para empresas similares a la nuestra (dimensiones, ubicación territorial, sector,...) pero siempre teniendo presente que cada empresa deberá definir, con las herramientas metodológicas de que disponga, cuál es su materialidad.

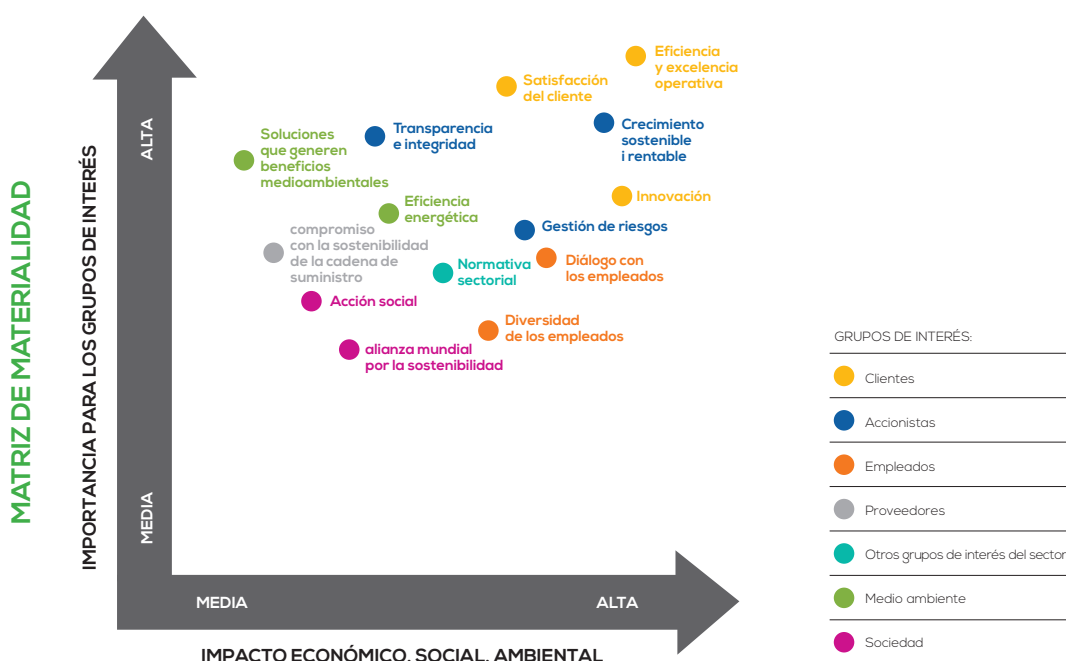
› **Estrategia corporativa.** ¡Recordad que uno de los grupos de interés que hay que tener en cuenta es la propiedad y la dirección! Para hacerlo, nos podemos preguntar:

- ¿Que es lo que realmente interesa?
- ¿A quién interesa? ¿Cuánto?
- ¿Cómo se gestiona?

Una vez respondidas estas preguntas, podemos definir visualmente la materialidad así:

### ¿Qué podemos tener en cuenta para definir los aspectos materiales?

- › Impactos, riesgos y oportunidades de sostenibilidad razonablemente mensurables
- › Intereses de los grupos de interés
- › Temas y retos de futuro de otras empresas y de la competencia
- › Valores, políticas y estrategias clave de la empresa
- › Riesgos significativos
- › Factores críticos para el éxito de la empresa
- › Competencias y habilidades de la empresa y cómo pueden contribuir al desarrollo sostenible



## CONSEJOS

Una empresa pequeña puede flexibilizar el modelo y aplicarlo de manera más informal, respetando los principios que contiene. Finalmente, estamos mostrando que la gestión de la RSE requiere que no se actúe con «unilateralidad», es decir, que la empresa sabe muchas cosas sobre si se actúa mejor o peor, pero no lo sabe todo, ya que tiene una perspectiva falta de los puntos de vista del resto de partes interesadas. En muchas pymes, se ha confundido la RSE con las decisiones unilaterales de la dirección, las cuales, por más éticas que puedan ser, si no responden a una lógica de diálogo con los grupos de interés, no pueden ser asimiladas a RSE, y se puede cometer el error de desatender aspectos no cubiertos y no abordar cuestiones que más adelante pueden resultar fuente de conflictos mayores.

## Tener en cuenta las iniciativas de referencia

Como grupo de interés también podemos tener en cuenta a los expertos, que a través de agencias, organismos e iniciativas hacen llegar a las empresas una serie de recomendaciones sobre materias que deberían priorizarse en la gestión de la RSE. Cada empresa debe encontrar las materias que le son singularmente relevantes, pero estas iniciativas ayudan a reafirmar la importancia global o a añadir aspectos que, a pesar de que puedan parecer poco relevantes para nuestra empresa en concreto, se pide que se consideren con especial interés. Citaremos tres:

### › El Pacto Mundial de Naciones Unidas

Conjunto de 10 principios que se lanzaron públicamente en 1999 invitando a las empresas a adherirse a la iniciativa y a emitir informes de progreso sobre la realización en cada uno de los principios. Hacen referencia a temas laborales, ambientales, derechos humanos y lucha contra la corrupción.

### › Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas

Objetivos globales aprobados en 2015 para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que se han de alcanzar en los próximos 15 años. Cada uno tiene que hacer su parte: gobiernos, sector privado, sociedad civil y ciudadanía.



### › Proyecto Focus de la RSE en Catalunya

Proyecto que ha permitido consensuar los aspectos que se consideran relevantes para el grupo de interés «comunidad local» en el caso de Catalunya. Disponer de una agenda de la RSE local, con los focos identificados, permite invitar a las empresas que operan en el territorio a integrar estas materias dentro de su RSE.



## 5 Y ahora, el plan de acción

Una vez identificados los aspectos relevantes, ya podemos elaborar un plan de acción o de mejora a fin de implantar las medidas y el modelo de gestión RSE. Recomendamos dotar de un marco al plan de modo que establezca las motivaciones y también se vincule a la estrategia general de la empresa. Si el despliegue de la RSE no está suficientemente conectado con:

### 1 > PRESENTACIÓN

- 1.1. > Motivaciones para poner en marcha el plan de mejora de RSE
- 1.2. > Sentido que toma la RSE en esta empresa

### 2 > EL MARCO ESTRATÉGICO

- 2.1. > La RSE en el marco estratégico de nuestra empresa (visión, misión, valores...)
- 2.2. > Vinculación del plan de mejora con las líneas estratégicas corporativas

### 2 > EL MARCO OPERATIVO

- 3.1. > Grupos de interés identificados
- 3.2. > Aspectos relevantes identificados
- 3.3. > Matriz de priorización de los aspectos
- 3.4. > Objetivos del plan de mejora de RSE: objetivos, proyectos/acciones, indicadores, responsables, fecha, presupuesto. Mecanismos de gestión: rols y responsables (guía, liderazgo, coordinación, ejecución)

Para realizarlo, tendremos presentes los resultados del informe de diagnóstico, así como los recursos materiales, humanos y temporales con los que cuenta la empresa para llevarlo a cabo. De este modo visualizaremos los objetivos, las líneas de acción y las actuaciones que queremos implementar, y que priorizaremos según la situación de la empresa y el sector, planificando las acciones en un cronograma que deberemos seguir y revisar.

## ALMA TEAS & HERBAL INFUSIONS

A la tradición, se une la innovación: un cedazo en forma de pirámide realizado en su conjunto con materiales 100% Biodegradables y naturales, OGM free. Una pirámide que asegura el gramaje exacto, el espacio correcto para que las hojas puedan expandirse y obtener como resultado una correcta infusión de sus componentes.



## 6 Hablar claro y que nos entiendan

La metodología de gestión de la RSE requiere que la empresa rinda cuentas en relación a las materias que son relevantes para algunos grupos de interés en torno al contexto de sostenibilidad. Una organización que haga las cosas bien, que minimice los impactos negativos pero que no muestre transparencia, no se puede considerar que gestione la RSE. La rendición de cuentas sirve para:

- **Mejorar la propia comprensión sobre cómo se ubica la empresa en su contexto de sostenibilidad, el camino recorrido y el camino por recorrer.**
- **Mostrar a los grupos de interés cuál es el rendimiento en áreas relevantes de modo que se pueda fundamentar el diálogo.**
- **Facilitar la toma de decisiones informada por parte de los grupos de interés, especialmente la clientela.**
- **Mostrar ejemplaridad en el mercado, de modo que otras empresas puedan valorar la incorporación de buenas prácticas similares que hagan avanzar sectorialmente y territorialmente en la sostenibilidad.**
- **Generar confianza y credibilidad en los grupos de interés, e ir construyendo una cultura de la transparencia.**

La rendición de cuentas se puede hacer de diversas maneras:

### MEMORIA DE RSE O INFORME DE SOSTENIBILIDAD

Es una forma estructurada de rendir cuentas periódicamente sobre el rendimiento de la empresa respecto a las materias relevantes. Debe aportar información del impacto de la empresa en los diferentes vectores. Existen marcos estándares con indicadores establecidos de manera que se facilite la comparabilidad entre empresas informantes.

### INFORMACIÓN PERMANENTE

De manera cotidiana, las empresas pueden mostrar transparencia rindiendo cuentas de sus actuaciones, impactos, conflictos... Hoy en día, las redes sociales permiten que este requerimiento se pueda hacer de manera ágil y económica, e integrada en los canales comunicativos habituales de la propia empresa.

La Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional independiente que apoya a empresas, gobiernos y otras organizaciones para entender y comunicar el impacto de las empresas en aspectos críticos de sostenibilidad: cambio climático, derechos humanos, corrupción y muchos otros. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## CONSEJOS

- › Tener en cuenta a todos los grupos de interés identificados. Algunas informaciones pueden dirigirse específicamente solo a algunos de estos, no como ocultación sino como simplificación y personalización.
- › No tratar la rendición de cuentas como propaganda. Una nota de rendición de cuentas debería mostrar datos objetivos, comparables, con calidad informativa.
- › La calidad informativa viene dada por aportar una información completa, sin ambigüedades, que presente una serie temporal que permita apreciar el proceso, que marque objetivos de mejora o previsiones de rendimiento, que compare con el sector o con el contexto.
- › La memoria debe ser equilibrada, transparente y coherente. No será creíble una memoria que solo recoja puntos positivos y que no muestre las áreas menos brillantes.
- › Debe mostrar continuidad respecto a períodos anteriores: no dejar de informar de aspectos que se van a tratar e ir introduciendo informaciones diversas que sirvan para mostrar voluntad de transparencia pero sin rigor sistemático.
- › Es una buena oportunidad para dar a conocer los esfuerzos y resultados realizados, así como los puntos no tan positivos.



Una microempresa que no tenga capacidad para hacer una memoria anual puede ejercer su transparencia mediante un blog y redes sociales, donde vaya explicando las mejoras que ha incorporado y las situaciones críticas en materia de RSE.

No tendría sentido para una empresa que se considere transparente publicar una memoria anual donde explicase cosas que han sucedido hace más de un año y, por contra, que no explicara con inmediatez por medio de las redes sociales una situación sucedida hace unas horas. Si, por ejemplo, se ha producido una intoxicación en el restaurante, la clientela tiene la expectativa legítima de que la empresa dé explicaciones sobre qué puede haber pasado, cómo está investigando, qué medidas han tomado de manera inmediata y qué se está haciendo para evitar que vuelva a suceder. Cualquier otra cosa, hoy día es opacidad, falta de RSE en la gestión de la presunta mala práctica y aceleración en la pérdida de confianza.



## 7 ➤ Contribuyamos a hacer un Territorio Socialmente Responsable

¿Basta con tener en el territorio un puñado de empresas selectas que lleven a cabo una RSE excelente? Sería un planteamiento limitado, pero sobre todo desaprovecharíamos las oportunidades de hacer de la RSE un eje estratégico de nuestro modelo territorial. Hablar de TSR proyecta el concepto de RSE: es preciso que **pase a formar parte del sentido de excelencia de organizaciones de todos los sectores**, ya sean mercantiles, públicas o sociales, incluyendo pymes e incluso las microempresas. Y finalmente, que los valores de RSE pasen a formar parte de la propia identidad del territorio y como atributos de su marca.

Un elemento del TSR es el hecho de que todas ellas gestionen activamente su responsabilidad social (RSE, RSA, RSO...):

- La Administración mejora el ejercicio de la gobernanza promoviendo **nuevos modelos para el desarrollo** del territorio a partir de mayores sinergias
- Las empresas mejoran su productividad en un contexto económico basado en el conocimiento, ganan **ventaja competitiva** y retorno
- Las organizaciones de la sociedad civil consolidan su espacio como aliados para promover procesos de desarrollo del territorio, a la vez que garantizan la cohesión social y fomentan la **innovación social**

Además, debe permitir que el territorio identifique los retos que tiene y que se puedan abordar a partir de la RSE de todas las partes.



- Facilita que la responsabilidad social de empresas y otras organizaciones (RSE, RSA, RSO...) se vuelva más comprensible para la ciudadanía y que esta pueda actuar en consecuencia, como clientes y consumidores, donantes y voluntarios, inversores, trabajadores, ciudadanos y administrados...
- Favorece la **gobernanza** de los territorios, las alianzas entre sectores, las innovaciones sociales con el compromiso de cada una de las partes...
- Permite gestionar más integralmente los activos intangibles del territorio, apostar por generar **capital social** y capital institucional.
- Se encara a abordar los **retos del territorio** con un coliderazgo voluntario por parte de las organizaciones con un mayor compromiso de responsabilidad social.
- Genera consensos sobre las materias más relevantes que abordar desde la RSE de las diferentes organizaciones y alinea las políticas de RSE respecto a la comunidad facilitando sinergias.

## 8 Sociales y públicas, también con responsabilidad social

No solamente las empresas convencionales tienen el deber ético de gestionar la responsabilidad social, sino que las organizaciones públicas o las no lucrativas también tienen que hacer un esfuerzo paralelo, adaptado a su realidad.

### Ajuntament de Girona



El Ayuntamiento de Girona ha desarrollado un modelo de transparencia y gobierno abierto de carácter pionero para dar cumplimiento a los compromisos de proporcionar más transparencia, información y promoción de la participación en la ciudad de Girona. Con este portal, además, se da cumplimiento a sendas leyes catalana y española de transparencia. El portal *Govern Obert* incluye datos públicos, indicadores de transparencia, herramientas de participación ciudadana y el estado de ejecución del presupuesto y del plan de gobierno, entre otras informaciones, y se prevé revisarlos para su mejora.



El nivel de transparencia de la gestión realizada por el Ayuntamiento de Girona se evalúa a través de un total de 121 indicadores, que designan qué información ha de aparecer publicada en la web municipal. Esta web toma como referencia dos estudios que comparan el nivel de transparencia entre los ayuntamientos:

- El Índice de Transparencia de Ayuntamientos (ITA), elaborado por la organización no gubernamental Transparency International.
- El Mapa Infoparticip@, elaborado por el Laboratorio de Periodismo y Comunicación para la Ciudadanía Plural de la UAB, resultado de evaluar la calidad y la transparencia de la comunicación pública local.

### La Fageda [www.fageda.com](http://www.fageda.com)



La Fageda es una fundación catalana asistencial, con sede en la Garrotxa, en medio de la Fageda d'en Jordà, y que tiene como finalidad la integración sociolaboral de las personas de la comarca de la Garrotxa que sufren discapacidad intelectual o enfermedad mental crónica. Está formada por más de 300 personas, entre trabajadores y personas ocupadas.

Hoy La Fageda es ya un gran referente y un ejemplo de cómo se puede llevar a cabo una actividad productiva desde un Centro Especial de Trabajo. Desde el año 1982 esta empresa social lleva a cabo actividades productivas eminentemente agrícolas (granja de vacas, fábrica de lácteos y de helados, obrador de mermeladas, jardinería y servicio de atención al visitante), además de las actividades asistenciales (Servicio de Terapia Ocupacional, servicios de vivienda y servicios de ocio, deporte y cultura), que persiguen mejorar la calidad de vida de sus usuarios y usuarias.

Es parte de la base de que el trabajo puede actuar como elemento clave en el proceso rehabilitador de la persona, ya que aumenta su autoestima y cambia el su papel, en la familia y en la sociedad, pasando de ser un elemento pasivo a una persona que contribuye activamente en la sociedad. Por eso, desde el inicio valoraron que el trabajo tenía que ser real, ser útil a la sociedad, y estar remunerado de manera justa. Sus buenas prácticas no se dan solo en el campo de impacto laboral, social y económico, sino que también debemos destacar los elementos de buen gobierno, en cuanto a la ética y la relación con grupos de interés y alianzas, y el compromiso intenso con el territorio.



## 9 La Garrotxa, Territorio Socialmente Responsable



La Garrotxa es uno de los territorios líderes en el desarrollo del Territorio Socialmente Responsable, a partir de los proyectos llevados a cabo en fomento de la RSE y la RSA, de modo aplicado y práctico en un entorno rural. El liderazgo del proyecto ha recaído en la Fundació Garrotxa Líder, la cual ha sido también un referente para todos los otros territorios rurales catalanes que han gestionado el programa Leader.

Los proyectos de RSE tienen un inicio relevante en la creación del Código de Gestión Sostenible a partir del año 2005, que tiene por objetivo promover la implantación de políticas de gestión socialmente responsables en las organizaciones públicas y privadas de este territorio, como fórmula para contribuir a su desarrollo sostenible. Posteriormente, la introducción de criterios de RSE en los programas Leader, y la gestión en nombre del Grupo de Acción Local ADRINOC y la colaboración con los otros grupos de acción local hace que la Fundació Garrotxa Leader devenga un referente como actor y la comarca un referente en la aplicación del TSR.

- La comarca de la Garrotxa ha recibido el reconocimiento al Territorio Socialmente Responsable en los **Premis Respon.cat 2015**.
- **Territoris Sostenibles (2012-2013)**. Proyecto financiado por el SOC y el FSE para consolidar la RSE como eje estratégico del modelo de desarrollo socioeconómico territorial, implicando y alineando a todas las partes interesadas hacia un mismo reto común: la sostenibilidad del territorio.
- Acompañamiento a las empresas turísticas para la acreditación con la Carta Europea de Turismo Sostenible. La Fundació Privada Garrotxa Líder asesora técnicamente desde 2012 a las empresas turísticas de la Garrotxa que quieren acreditarse con este distintivo que promueven el Parc Natural de la Zona Volcànica y la Federació Europarc.
- **Gestió Sostenible Rural: implantación de la RSE en las empresas y entidades de los territorios Leader (2009-2015)**.
- **Calidad Rural**. La Fundació Privada Garrotxa Líder es miembro y ha presidido la Asociación de la Marca de Calidad Territorial Europea, entidad sin ánimo de lucro integrada por más de 30 territorios rurales de España, Francia, Italia y Grecia.
- **Empresas Sostenibles, Territorios Durables**. La Fundació Garrotxa Líder diseña, durante el año 2014, una metodología online para favorecer la autoimplantación de políticas de RSE.

• **Código de Gestión Sostenible**. Elaborado con el objetivo de promover la implantación de políticas de gestión socialmente responsables en las organizaciones públicas y privadas de este territorio, como fórmula para contribuir a su desarrollo sostenible. Se ha transferido a 18 territorios Leader de Cataluña, Islas Baleares y Aragón a través del programa Gestión Sostenible Rural, y a cinco territorios de ámbito español a través del programa Turismo Verde Responsable.



Codi de Gestió Sostenible

### SOM ENERGIA

La empresa ha decidido ser un actor consciente y proactivo en cuanto a la problemática social de la pobreza energética. **Dispone de una tercera parte del donativo voluntario para destinarla** a acciones de respuesta a los casos de pobreza energética.



## 10 ► Y entonces, ¿qué era eso de la RSE?



A modo de síntesis, aportamos esta definición de lo que hemos estado viendo, con unas conclusiones finales:

► La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) es la responsabilidad que asume una empresa u organización ante la sociedad por los impactos de su actividad y por la corresponsabilidad en los asuntos comunes que afectan a la sostenibilidad del mercado, de la sociedad y del medio ambiente. Finalmente, se orienta a **crear valor compartido**. Por valor compartido entendemos que cree a la vez valor económico y social, valor para todos los **grupos de interés**: clientes, trabajadores, propiedad, proveedores, sociedad, medio ambiente...

► La RSE debe estructurarse como una política de empresa basada en el **compromiso con el desarrollo humano y con la sostenibilidad global**. A partir de esta política, la organización incorpora en los procesos de creación de valor intereses e inquietudes de los agentes que legítimamente toman parte en su interés.

► La RSE supone un compromiso **integral e integrado** a partir de los cinco grandes vectores de impacto empresarial: **económico, laboral, ambiental, social, y buen gobierno**; integral porque forma parte del modelo de empresa, afecta a todas las áreas y se extiende por la cadena de valor; integrado porque se incorpora en la gestión, los procesos y los procedimientos.



► Metodológicamente, el RSE supone la formulación de un **compromiso** ético capaz de transformarse en impactos reales y en mejora de la sostenibilidad. Y eso lo hace por medio de la gestión, **identificar los temas** relevantes, **dialogando con los grupos de interés, desarrollando buenas prácticas y rindiendo cuentas**. Se trata de un **proceso de mejora continua**, que se puede estructurar en etapas.

► La RSE ha nacido como un **enfoque empresarial** y, al margen de aportar un valor a la sociedad y **dar respuesta** a los retos que esta plantea, pretende legítimamente mejorar la sostenibilidad empresarial a partir de fortalecer la **capacidad adaptativa** a los nuevos requerimientos de la sociedad y desarrollar la gestión de los activos **intangibles** (talento de los equipos humanos, confianza de los clientes, solidez de las relaciones en la cadena, licencia social para operar, reputación, marca...).

► Más allá de la RSE de cada empresa, hay que valorar que la suma de las responsabilidades sociales de muchas empresas y otras organizaciones, y las interacciones entre ellas pueden conformar un ambiente empresarial y social que haga de los valores éticos un trasfondo cultural de referencia. Finalmente, se trata de que la RSE pase a formar parte de la **cultura empresarial del país**, de los valores de la sociedad y de las actitudes de la ciudadanía.



### ¿CÓMO HEMOS DE TENDER A DESARROLLAR RSE?

- Pasar de las actividades puntuales a un carácter continuado y permanente.
- Ampliar el alcance del enfoque hacia todos los vectores de impacto: social, laboral, económico, ambiental y buen gobierno.
- Evolucionar de modelo filantrópico basado en las donaciones a plantearse los impactos de la propia actividad.
- Superar la intención de un gran compromiso y poner el foco en unos resultados que se puedan mensurar y mostrar.
- Evolucionar desde la motivación particular hacia un sentido de diálogo con los grupos de interés.
- No entender que la RSE sea una memoria o una certificación, sino más bien un proceso de mejora permanente y de aprendizaje empresarial.

## D ► CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN ALGUNAS EMPRESAS DE LAS COMARCAS DE GIRONA

---

Ofrecemos a continuación una muestra muy diversa de casos reales de responsabilidad social que se llevan a cabo en las comarcas gerundenses. La hemos querido ejemplificar con sectores y tipos de empresas muy diferentes, a la vez que también se ha valorado la diversidad de comarcas presentes.

Esta muestra solamente pretende ejemplificar lo que se ha descrito en la parte previa, haciendo referencia a un breve acopio no exhaustivo de algunas de las buenas prácticas que hacen las empresas citadas, sin pretender profundizar, algo que por espacio y por la naturaleza de la publicación no correspondería.

También queremos destacar que nos hubiese gustado introducir muchas otras empresas de las comarcas de Girona que merecerían figurar en una muestra de organizaciones comprometidas. Por ese motivo, asumiendo que este documento solo pretende incentivar al conjunto del tejido empresarial a incorporar un enfoque de RSE, invitamos tanto a aquellas empresas con una RSE más consolidada como a las que apenas dan sus primeros pasos, a contactar con la cátedra para poder recoger sus testimonios a medida que vayamos teniendo la oportunidad.

---

## ▶ PLANAS PREFABRICATS



[www.prefabricatsplanas.com](http://www.prefabricatsplanas.com)

Nacida en 1939, la empresa se dedica a la edificación de obras industriales y arquitectónicas con prefabricado de hormigón. Con una plantilla de 85 personas, tienen una facturación de 15 M€ y están ubicados en **Santa Coloma de Farners (La Selva)**.

### Valores empresariales

- Sus valores corporativos consisten en obrar con honestidad, trabajo en equipo, rigor en los planteamientos, las actuaciones y los compromisos, eficacia, atención a la calidad humana de las personas, orden y pulcritud.
- Tienen predisposición al cambio y se enfocan hacia la innovación, con un equipo propio de Investigación, Desarrollo e Innovación para mejorar la calidad de los productos. Una muestra de ello es la empresa Planas 21, dedicada a la instalación de placas solares fotovoltaicas en cubiertas y fachadas.
- Tienen como objetivo el desarrollo personal y profesional de todas las personas que forman parte y valoran su calidad humana. Disponen de un Sistema Interno de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales, con el objetivo de fomentar una auténtica cultura preventiva. De la ochentena de personas que trabajan, la mitad tienen contrato indefinido y cuatro tienen discapacidades.

### Compromiso con las personas y productividad

Las iniciativas de racionalización y organización del tiempo de trabajo les ha permitido los siguientes logros: aumento de la productividad, mejora de la calidad de productos y servicios, apertura al mercado internacional, seguridad en el trabajo, reducción del absentismo, conciliación de la vida laboral y personal, y mantenimiento de una plantilla —en época de crisis— que ha incrementado sus niveles de satisfacción y motivación.

En 1998, la empresa firmó el primer calendario laboral que establecía la jornada laboral de 7h45' —aún vigente—, que permitió abrir más días al año y que las personas trabajadoras no solo redujeran su jornada laboral, sino que disfrutasen de más días de libre elección, pasando de 2 a 5. Así pueden distribuir los días de descanso de forma más libre y hacerlos coincidir con sus necesidades familiares. En 2008, movidos por la crisis, se fueron incorporando medidas como el horario de cierre general a las 18:00 h, pudiendo escoger tiempo destinado al almuerzo y la consiguiente hora de entrada, y extendiendo el horario flexible de oficinas al resto.

En 2012 hicieron el gran cambio organizativo para poder alargar el proceso productivo con diferentes turnos de trabajo. La crisis demandaba una reducción de costos, pero moralmente creyeron que la obligación era mantener el mayor número de puestos de trabajo. Actualmente, el 50 % de la plantilla de producción trabaja en horario partido con un máximo de finalización de jornada hasta las cinco, seis o siete de la tarde, dependiendo de la hora acordada de entrada, mientras que la otra mitad de la plantilla hace un horario intensivo de mañana, tarde o noche. Una de las medidas más significativas ha sido la instauración de una bolsa de horas que sustituye la compensación económica de las horas extraordinarias, que se acumulan y se consumen en días de libre elección.

Ya hacía tiempo que habían llegado a la conclusión que había que llevar a cabo cambios en la adecuación de la jornada laboral para poder incrementar la productividad. Y efectivamente, la compensación horaria ha comportado aumentar la productividad, disminuir considerablemente el absentismo y los accidentes laborales, y elevar el nivel de satisfacción de una plantilla motivada que puede conciliar el trabajo con su vida personal y que se ha mantenido prácticamente íntegra.





[www.comexi.com](http://www.comexi.com)

Comexi, fundada en el año 1954 por la familia Xifra, cuenta con una larga experiencia en el diseño, la producción y la comercialización de bienes de equipo para el sector del envase flexible sobre films de plástico, papel, cartón, aluminio y sus compuestos. Con sedes en Riudellots de la Selva (Girona), Brasil e Italia, la compañía, líder mundial de su sector, cuenta con unos 500 trabajadores, así como con una extensa red comercial de más de 100 países.

### Valores empresariales

El carácter familiar de la empresa contribuye a forjar sus valores, con un firme compromiso hacia sus trabajadores y hacia el territorio más cercano.

- Código Ético de Comexi, que es el manifiesto de los valores, los principios y las normas éticas que rigen el grup. Forma parte del legado del fundador, Manel Xifra y Boada.

### Compromiso con las personas

- Sistema retributivo equitativo, competitivo, motivador y no discriminador para toda la plantilla de la compañía.
- Seguro de vida y accidente. Mejora las condiciones del convenio sectorial. Gratificación anual en concepto de beneficios alcanzados por la empresa.
- Horario flexible de acceso a la empresa con el objetivo de facilitar la conciliación familiar y laboral, para el personal que no trabaja en régimen de turnos.

### Compromiso con el medio ambiente

- Compromiso con la gestión ambiental y las buenas prácticas ambientales. Comexi es innovadora en este ámbito y es una de las pocas empresas del sector del envase flexible reconocida con el premio EMAS de la Comisión Europea en ecoinnovación para la mejora ambiental. La empresa es adalid en la apuesta por tecnologías más respetuosas con el medio ambiente, por ejemplo, con el impulso de tecnologías con base de agua.

### Alianzas y compromiso con la sociedad

- Alianza con diversas universidades catalanas para la promoción de la investigación y la innovación. De estos acuerdos, destaca especialmente la Cátedra Manel Xifra y Boada, conjuntamente con la Universitat de Girona y la Universitat Politècnica de Catalunya, para la formación, la investigación y la transferencia de conocimiento en el ámbito de la tecnología de la producción de envases flexibles.
- Colaboración con el Col·legi d'Enginyers de Girona para la concesión de los Premios Manel Xifra y Boada, en reconocimiento a la transmisión del conocimiento, al mejor grupo de investigación aplicada o centro tecnológico, a la mejor trayectoria profesional y a los mejores proyectos final de carrera de la Escuela Politécnica de la Universitat de Girona.
- Formación Dual conjuntamente con el Institut Santa Eugènia de Girona para el grado medio de formación profesional en Artes Gráficas.
- Centro tecnológico propio Comexi CTec con el objetivo de transmitir conocimiento al sector del envase flexible y ser un punto de encuentro de referencia de proveedores, clientes y áreas de investigación externa para el desarrollo de colaboraciones técnicas.
- Colaboración con el Grupo Fundació Ramon Noguera que trabaja para garantizar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual en el Gironès. Uno de sus objetivos es la integración social y laboral de estas personas a través del Centre Especial de Treball.
- Colaboración con diversas entidades sociales, culturales y humanitarias.
- Comisión de Voluntariado Corporativo en Comexi con el objetivo de fomentar y promover la participación, la implicación y la sensibilización de los trabajadores de Comexi en campañas y proyectos solidarios.





[www.llagurt.cat](http://www.llagurt.cat)

Llagurt es una propuesta original especializada en la venta de yogures helados artesanos y yogur natural, caracterizados por la calidad. Es un buen ejemplo de emprendeduría con una historia detrás: dos chicas de 26 años ponen en marcha un proyecto, después que desde pequeñas ya tuviesen la pretensión de hacer algún negocio juntas. Íngrid Rahola y Glòria Salomó escogieron la idea del proyecto a partir de captar una oportunidad de mercado. Después de abrir dos tiendas, tuvieron una gran demanda para crecer a partir de franquiciados. Ahora ya son 29 tiendas (20 son franquicias), en las que trabajan en total un centenar de personas, y mueven un negocio de algo más de 2 millones de euros, con sede en Vilablareix (Gironès).



### Compromiso con la calidad, la salud y el territorio

- Utilizan como base de su oferta la receta tradicional de yogur fresco, natural, cremoso, que es fuente de proteínas, calcio y vitaminas B2, A y D, hecho que convierte este alimento en una alternativa muy saludable a las propuestas de helado que existen en el mercado.
- El producto base, el yogur, es ecológico, y la mayor parte de los aderezos son naturales. Apuestan por un yogur de proximidad, de kilómetro cero y ecológico, con leche fresca pasteurizada proveniente de granjas seleccionadas según la zona, diferenciándose de los que se elaboran con leche en polvo.

### Compromiso con la clientela

- Sensibles con la diversidad, sirven productos sin gluten y bajos en lactosa. Implica tener dos batidoras diferentes en cada establecimiento para asegurar que no se produce ninguna contaminación.
- El trato es fundamental, de modo que valoran las actitudes, creer en el producto y la marca, o disponer de habilidades básicas. Procuran mostrar la máxima transparencia para con la clientela.

### Compromiso con el entorno

- Los valores de país son inseparables de un modelo de negocio basado en la proximidad y el arraigo... unos valores empresariales que permiten posicionar a la empresa ante la competencia y generar una proximidad con la clientela y con la sociedad. La marca simboliza plenamente esta idea, «llagurt» proviene del modo como las abuelas de Girona nombran el producto. Además, utilizan la lengua catalana en todas las relaciones y colaboran en el programa «Voluntaris per la Llengua».
- Les gusta colaborar en iniciativas de salud o culturales, realizan conferencias de emprendeduría con finalidad educativa, y ya ha recibido diversos premios y reconocimientos. Su historia ha sido plasmada en un cuento infantil, el Conte de les Llagurteres, que utilizan para animar a todos los niños y niñas a creer en sus sueños y hacerlos realidad, y fomentar la emprendeduría y la educación en valores.



## ALMA TEAS & HERBAL INFUSIONS



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

Es la marca creada en 2010 por la empresa Coffee Center, y que se dedica a la fabricación, transformación, manipulación, elaboración y envasado de productos alimentarios, en especial infusiones y café. Está ubicada en Aiguaviva (Gironès) y con 43 trabajadores factura 6 M€.

### Compromiso con el medio ambiente

Existe un compromiso con la protección del medio ambiente, certificado con la ISO 14001. Los productos Alma son ecológicos, envasados en cajas hechas con paper certificado FSC y tanto la tinta como las bolsas de seda son biodegradables. Los nuevos productos que aportan un diseño innovador de seda en forma de pirámide, que se aleja de la típica caja con bolsitas, y que se fabrica con materiales 100 % biodegradables, naturales, libres de OGM, y 100 % reciclables, ya que el cliente puede separar el plástico del cartón. Respecto a las emisiones, han optado por renovar la flota de coches cada 5 años.



### El proyecto "Bosses amb Alma"

Se trata de un proyecto de economía social nacido en 2013 con el objetivo de diseñar y confeccionar bolsas de tendencia a partir de sacos de transporte de café y materiales reciclados, involucrando desde un primer momento a personas en riesgo de exclusión social. La venta de estas bolsas permite dar trabajo a personas con discapacidad intelectual o enfermedades mentales del Grup Èxit y, a su vez, el beneficio se destina a Càritas para desarrollar diferentes proyectos sociales. En 2015 se han recuperado más de 1200 sacos, se ha consolidado la oferta de bolsas con dos nuevos modelos, se han creado seis puestos de trabajo vinculados al proyecto, se han vendido más de 600 bolsas y se han facturado unos 20000 euros, reinvertidos íntegramente en proyectos solidarios en 2015.

### Compromiso con la comunidad

La vinculación social es muy importante para la empresa, ya que forma parte de su identidad. Forman parte del programa «Empresa amb Cor» de Càritas Diocesana de Girona y, a raíz del proyecto «Bosses amb Alma», se ha desarrollado un trabajo con otras iniciativas compartidas como sobre todo la Carpa Càritas con Alma, una iniciativa conjunta de economía social consistente en un espacio temporal que recorre ferias y fiestas para generar oportunidades laborales y promover los proyectos de economía social. Los beneficios de las ventas se destinan íntegramente a la incorporación al mercado laboral de personas en riesgo de exclusión. También se han facilitado las prácticas y la formación de personas, como por ejemplo un curso de barista para seis personas que trabajan al servicio de cafetería Càritas amb Alma. Hemos de decir también que la asociación Tostadores Reunidos, de la cual forman parte, colabora con unos 100000 euros al año con proyectos de desarrollo en Perú a través de CESAL, gracias al hecho de que las empresas asociadas aporten 3 cts. por kg. de café comprado. También muestra un compromiso con la clientela (certificación de calidad, recepción de visitas de clientela...), con las personas del equipo (estabilidad, formación, promoción interna, integración de personas en riesgo de exclusión social...).

[www.bassegodapark.com](http://www.bassegodapark.com)

El Bassegoda Park es un camping y parque de bungalows de 1ª categoría situado en Albanyà (Alt Empordà). Tienen un compromiso consciente y activo con el medio ambiente, que aprovechan para ser innovadores.

#### Compromiso con el medio ambiente

- Toda el agua que utilizan la obtienen del río Muga, potabilizándola, y tratan las aguas residuales antes de verterlas de nuevo al río. La estación de tratamiento de agua es biológica (solo funciona con bacterias naturales) y es capaz de purificar el agua residual a niveles muy superiores a los requeridos por ley. Ahora llevan a cabo una prueba piloto de aprovechamiento del agua depurada para el riego de zonas comunes, de modo que dejarán de verter agua depurada al río.



- Fue el primer camping domótico de España con una inversión que les permitió reducir un 20 % el consumo de energía, trabajando con una potencia contratada de solo 100 KW (entre 200 y 400 en otros campings similares).
- Hicieron un estudio para conseguir la intensidad lumínica necesaria en cada rincón del camping sin malbaratar intensidad en ninguna parte. Se propusieron que de noche no se pudiese ver el camping desde las colinas de los alrededores y han conseguido minimizar la contaminación lumínica a prácticamente cero.
- Han instalado una caldera de biomasa para la calefacción y el agua caliente de los sanitarios principales; han comprado nuevos puntos de reciclaje para ayudar a los clientes a separar los desperdicios (papel, plástico y aceite) y han cambiado las luces de todos los alojamientos por bombillas LED que permiten un consumo energético más sostenible.
- Además, son un recurso integrado al entorno, que trabajan los valores y la sostenibilidad y el respeto con actividades pedagógicas de descubrimiento del entorno, como noches astronómicas o visitas botánicas, la Fira del Bolet (Feria de la Seta)... y tienen un proyecto para aprovechar un manantial de agua declarada mineromedicinal para que todo el mundo pueda disfrutar de ella.



[www.granel.cat](http://www.granel.cat)

En medio de Girona se encuentra un establecimiento llamado Granel. Se trata de un franquiciado que forma parte de una red de establecimientos de venta a granel con once tiendas repartidas por todo Cataluña y algunas ya fuera, donde podemos encontrar productos como arroz, aceite, café, cereales, productos deshidratados, pasta y muchos más. Tienen una filosofía muy definida ya que tienen por objetivo fomentar la alimentación consciente, sostenible y saludable.

**Valors**

- Granel va dirigida a un público amplio, y es por eso que han optado por un lema centrado en la alimentación saludable, responsable y consciente, y en el concepto de comprar la cantidad que se necesita.
- Cada uno puede servirse la cantidad que quiera, evitando una compra en cantidad superior a la necesaria. «Queríamos salir del paquete, del residuo, y que todo el mundo pueda comprar la cantidad que necesita; como antes.» Los dispensadores son uno de los elementos fundamentales ya que facilitan que cada cliente se sirva la cantidad de producto que quiera.
- Han aplicado la técnica del interiorismo energético y el fengshui, para mejorar el flujo de las energías que pueden influir en el bienestar y fomentar la armonía de los establecimientos.
- Son muy cuidadosos a la hora de seleccionar a los franquiciados y prefieren crecer lentamente, coincidiendo con la filosofía *slowsop*. Desde la central, consideran que el equipo de Granel, los franquiciados y los productores son una comunidad, y les gustaría que la clientela vaya sintiéndose también parte de ella. Pese a haber tenido más de mil doscientas solicitudes, solo disponen de diez franquiciados.

**Compromiso ambiental, ecológico y de proximidad**

- Opción por el producto ecológico y de proximidad. Un 80 % son ecológicos certificados, mientras que muchos otros presentan todas las características pero sin estar certificados. En los establecimientos tienen la ficha técnica de cada producto.
- Eliminación plena del plástico: productos envasados en bolsas de papel reciclado, bolsas de fécula de patata, envases transparentes biodegradables y envases de vidrio.
- Atienden a la producción local, si está hecha con criterios naturales, y otorgan su confianza a aquellos pequeños productores que trabajan bien y van haciendo su proceso, siempre que haya unas garantías. El hecho de trabajar con pequeños productores comporta un esfuerzo mayor, por los volúmenes y la necesidad de cultivar una relación de confianza.
- La cadena corta es un factor muy relevante, ya que disminuye costos económicos, transportes y plazos, aunque requiera una mayor complejidad en la gestión. Solo algunos productos, como la quinoa o los té, no son de proximidad.



**www.somenergia.coop**

Es una cooperativa de consumo de energía verde sin ánimo de lucro con sede en Girona, que se dedica a la comercialización y la producción de energía de origen 100 % renovable. En 2010, un grupo de personas vinculadas a la Universitat de Girona vieron la necesidad de promover la participación de la ciudadanía en un cambio de modelo energético.



En 2011 empezaron a operar y actualmente ya forman parte del equipo técnico más de 20 personas, encargadas de la gestión, la comercialización y la atención a los 25000 socios. Con una facturación de 15 M€ y 33 000 contratos por todo el Estado a finales de 2015, los resultados económicos son positivos y se prevé seguir creciendo.

**Valores**

Están comprometidos a impulsar un cambio del modelo energético actual para alcanzar un modelo 100 % renovable:

- La empresa tiene como objetivo ofrecer una alternativa energética al modelo actual, basado en combustibles fósiles.
- Tiene plantas de generación financiadas a través de aportaciones económicas voluntarias de los socios de Som Energia.
- No tiene ánimo de lucro, sino que su objetivo es dar respuesta a la necesidad de consumo energético, hecho que marca la diferencia con el resto del sector.



**Som Energia ante la pobreza energética**

La empresa ha decidido ser un actor consciente y proactivo en lo que respecta a la problemática social de la pobreza energética:

- Según la Ley 24/2015 catalana (pero que también aplican a la totalidad de la clientela, por todo el Estado español) las comercializadoras tienen que garantizar el suministro a las personas en situación de pobreza energética; así, antes de efectuar cualquier corte de suministro, contactan con los Servicios Sociales para verificar que se trate de pobreza energética.
- Dispone de una tercera parte del donativo voluntario para destinar a las acciones de respuesta a los casos de pobreza energética. En el caso de que la persona afectada sea socia, no se le exigirá el cobro de las facturas durante el primer año. Si no es socia, no se le exigirá el cobro de los recibos pero será derivada a una Comercializadora de Referencia donde podrá acceder al Bono Social y, en principio, a una mayor protección.
- Formalizan acuerdos con ayuntamientos para trabajar en red.

**Compromiso con la clientela**

La mayoría de clientes de Som Energia también son socios. Muestran transparencia y claridad:

- La factura, además de consejos para el ahorro, ofrece una comparación personal con el consumo del año anterior, se evalúa con iconos el esfuerzo en el ahorro e incluye un ránquing en el cual el consumidor puede saber en qué posición se encuentra en una clasificación respecto a otros clientes de SOM ENERGIA con características similares de consumo. Con esta herramienta, se ha podido comprobar que el consumo de los clientes de SOM ENERGIA es inferior a la media estatal, hecho que comporta un ahorro económico y de emisiones de CO<sup>2</sup>.

[www.cellercanroca.com](http://www.cellercanroca.com)

El dos veces considerado mejor restaurante del mundo combina tradición, innovación, paisaje y sostenibilidad, y advoca por una nueva vanguardia culinaria enfocada desde el humanismo. Promueve el uso sostenible de la cocina y la utilización de ingredientes de proximidad.

Su éxito no ha sido solo pasar de la técnica a la emoción, sino partir de la conciencia, la sostenibilidad y la solidaridad. Defienden los productos locales, utilizan prácticas alimentarias que protegen el medio ambiente y promueven una dieta saludable.

### Compromiso con las personas y el aprendizaje

Las personas del equipo son fundamentales: toda la experiencia gustativa no serviría de mucho si el camarero que te recibe y te acoge no está bien, si se quiere a él no puede querer al cliente. Son un equipo de 65 personas, dispuestas a escuchar para gestionar el talento y la diversidad, y también los conflictos. Cada martes cierran al mediodía, renunciando a facturar, para fomentar una dinámica de equipo que genere un mejor ambiente. *«Nos divertimos haciendo el trabajo. Somos afortunados porque hemos conseguido hacer de nuestra pasión nuestra profesión. Debemos generar recursos ya que si no, no sería sostenible, pero antepone una cierta ética a la hora de decidir qué hacemos y qué no hacemos: se nos acerca mucha gente para hacernos propuestas muy interesantes, pero optamos siempre por hacer cosas que nos hagan sentir cómodos. Sabemos que este éxito es efímero, y el día de mañana queremos seguir haciendo esto y mirar a los clientes a los ojos.»*

Ante las ofertas para abrir restaurantes por todos lados, han preferido hacer una gira una vez al año para cocinar en un lugar del mundo, y van con todo el equipo: supone una gran experiencia profesional y de equipo, la convivencia genera empatía, sentirse parte del proyecto. El reto es ir a cada país y cocinar con los productos y cultura de allá. Es un ejercicio de humildad. Hace que todo el equipo se integre en este reto de volver a comenzar. *«No venimos a enseñar nada, sino a aprender y a hacer un homenaje a vuestra cultura.»*



### Compromiso con la innovación y la sostenibilidad

Consideramos que para la innovación ha de haber un cierto atrevimiento: cocinar al vacío, a baja temperatura se asociaba a la industria y podía parecer extraño hablar de ello en un congreso de gastronomía, pero en cambio permite conservar mejor los sabores, texturas, propiedades... Además, comparten sus conocimientos sobre cocción al vacío con un curso en línea y se proponen que esta técnica pueda llegar a los hogares en versión doméstica.

Han favorecido la recuperación de razas —la oveja ripollense—, han creado un huerto ecológico y un taller de reciclaje con el que ayudan a jóvenes en riesgo de exclusión social, y convierten botellas de vidrio en copas y otros recipientes que se utilizan.

### Valores

Los hermanos Joan, Josep y Jordi Roca son, desde 2016, embajadores de buena voluntad para contribuir a la agenda global de Naciones Unidas para 2030, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, comprometiéndose a prestar su influencia y experiencia culinaria para generar nuevas metas sostenibles en nutrición y sostenibilidad. Ayudarán en la lucha contra el hambre, por la sostenibilidad ambiental y la promoción de la formación culinaria. Quieren ayudar a cambiar vidas, y afirman que hemos de asegurar una cadena empresarial alimentaria que sea ambientalmente sostenible, socialmente justa y económicamente inclusiva que asegure el acceso a la comida a todo el mundo. Así, exploran vías para que el pequeño agricultor pueda crear conciencia sobre formas de abastecimiento local y otras prácticas innovadoras que aumenten su cosecha y mejoren su medio de vida. Además, apoyarán al Fondo ODS en el establecimiento de una red de centros de formación, con las primeras experiencias en África, en un esfuerzo por aumentar la sostenibilidad, reducir los desperdicios y mejorar las condiciones de mercado para agricultores y pequeños negocios, y crear nuevos puestos de trabajo, promover la igualdad de género y proporcionar formación profesional.

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

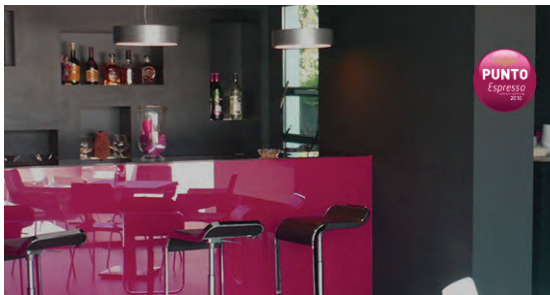
Cafès Cornellà, con sede en Fornells de la Selva (Gironès), nació en 1920 y está gestionada por la tercera generación de la familia fundadora. Con una plantilla de treinta trabajadores, una facturación de seis millones de euros y una producción anual de 900 toneladas, la empresa comercializa su producto principalmente en el mercado catalán, pero también en algunas zonas de la cuenca mediterránea y sur de Francia.

### Cultura co-

Pere Cornellà, director general, valora el hecho de ser una pyme y una empresa familiar, y afirma que las pymes han de encontrar su sentido en el valor y la diferenciación. Pero también incorpora la apuesta por una nueva cultura empresarial basada en el prefijo co-, de cooperar, colaborar o compartir, que ha de ser lo que permita salvar a las pymes y a las personas. De hecho, considera que con la crisis ha devenido un concepto fundamental para poder hacer de contrapeso al carácter impositivo de las multinacionales.

### Optar por la calidad

Con la voluntad de llevar el mejor de los cafés a la taza del cliente, la empresa ha potenciado la investigación en el laboratorio y el control de calidad, estableciendo acuerdos con la Universitat de Girona, e implantando un sistema integral de control de calidad (SIQ).



El salto en el concepto de negocio se produjo unos años atrás, cuando Cornellà se dio cuenta de que su producto no era el café en grano sino la taza de café. Esta reflexión nació de preguntarse por qué un producto tan bueno puede dar, a veces, una taza de café mala. A partir de observar la mala combinación de factores que se solía dar al final de la cadena, consideró que habían de sacar del anonimato a los profesionales de las cafeterías, los baristas, y formarlos adecuadamente. Desde el año 2000, han formado a más de 6000 personas. Además, organiza el Concurso del Barista, que permitió poner en marcha el primer club del barista del Estado español, una entidad sin ánimo de lucro creada para mejorar la calificación profesional y el reconocimiento de la figura del barista.

Cornellà destaca que la zona en la que estamos es un destino turístico extraordinario, reconocido mundialmente como un lugar donde se come bien, y donde todas las tazas de café deberían ser buenas, pero que con la crisis económica se ha caído en la vulgaridad y ya no importa que quien esté detrás de la barra no tenga experiencia.

Así pues, con la intención de reconocer a los establecimientos que sirven un café excelente, Cafès Cornellà creó en 2010 la certificación de calidad Puntos Espresso. Este distintivo se combina con la calificación directa de los consumidores, que a través de la aplicación *No sóc persona sense un cafè (Yo, sin café, no soy nadie)* pueden valorar el servicio de las cafeterías que tienen la certificación Espresso, con funcionalidades tales como saber qué piensan los clientes sobre el ambiente, el servicio o la relación calidad-precio de una cafetería.

### Compromiso con el medio ambiente

La inversión hecha en 2010 de una nueva tostadora permite disponer de un sistema que evita la contaminación, al quemar los humos resultantes del proceso. De este modo, no afecta negativamente al medio ambiente, dice Cornellà.





[www.mariarosaagusti.cat](http://www.mariarosaagusti.cat)

Empresa creada en Girona hace 25 años, con la misión de asesorar, siguiendo un estricto código ético, los más de mil clientes de su cartera actual, para que sus seguros les proporcionen las coberturas más adecuadas en todos los ámbitos: personal, profesional y empresarial.

Maria Rosa trabajaba en una multinacional regida por unas directrices que no la satisfacían y decidió crear su propia empresa, esta sí, haciendo las cosas bien y aplicando en el día a día los mismos valores que rigen su propia vida: compartir, colaborar, sumar, ayudar.

### Compromiso con la sociedad

De ahí, el compromiso con la sociedad, tanto por parte de la empresa como de ella misma. A título de ejemplo:

- Tiene firmado un convenio con la Fundació SER.GI de Girona, en el marco del cual se comprometió a donar la mitad del beneficio resultante de los seguros contratados por la entidad, sus trabajadores u otras personas que quieran colaborar. Quienes colaboren en esta iniciativa ayudarán a la entidad sin tener que aumentar la partida de sus gastos o donaciones.
- Preside desde 2003 la Associació Gironina d'Empresàries (AGE), una asociación empresarial y profesional de ámbito gerundense, nacida en 1994 para la coordinación, la representación, la gestión, el fomento y la defensa de las mujeres empresarias y directivas. AGE apoya y promueve el desarrollo pleno de la mujer en su condición de empresaria, profesional o directiva. Además, han desarrollado el proyecto AGE Solidària, destinado a recaudar fondos para distintas causas y proyectos benéficos.
- Forma parte del proyecto «Valentes i Acompanyades», de apoyo a adolescentes y jóvenes en riesgo de padecer un matrimonio forzado.
- Y otras asociaciones, tanto de carácter vecinal como empresarial, participando activamente: Associació de Joves Empresaris, Agrupació Comerç Devesa, Col·legi d'Agents Comercials.



## HOTEL RESTAURANT CAN BORRELL



[www.canborrell.com](http://www.canborrell.com)

Can Borrell és un hotel rural de nueve habitaciones y también restaurante ubicado en la pequeña población de Meranges (La Cerdanya). Nació en 1970, con la adquisición de una masía de más de 300 años, y creando un pequeño paraíso gastronómico en el pueblo de Meranges. Tienen cuatro personas fijas más temporales, y tienen por lema la expresión: «relax y muy buena cocina en un entorno rural espectacular».

### Valores

En Can Borrell se caracterizan por ofrecer una calidad óptima a la clientela, con un regusto propio: su filosofía consiste en facilitar una experiencia intensa basada en la tranquilidad, transmitiendo a la clientela el valor de disfrutar del silencio y la paz de un entorno idílico. Más allá del servicio de alojamiento y restauración, quieren ofrecer una experiencia de conexión con el entorno.



### Compromisos ambientales

Han sistematizado procesos y aplican una política ambiental orientada al ahorro energético y a fomentar los consumos responsables de manera activa.

- Inversiones para adecuar las instalaciones y mejorar la eficiencia energética.
- Sensibilización de la clientela en comportamientos sostenibles por medio de concienciadores de consumo y acciones de ahorro energético.
- Durante el invierno la temperatura interior es de 21°C.
- Disponen de placas solares para el agua sanitaria.
- Red eléctrica sectorizada a fin de reducir el consumo, y sistema lumínico LED.

### Compromiso con la diversidad

• Respecto a las intolerancias, alergias alimentarias o a los criterios por cultura, creencias religiosas o dietas especiales, han sistematizado procesos de elaboración de platos especificando todos los detalles en la carta. Participando en el proyecto Gestión Rural Sostenible, han elaborado el plan estratégico de gestión, que les ha permitido sistematizar procesos de mejora, que también incluyen una política de gestión de quejas, una política de transparencia y comunicación responsable, y una vinculación intensa con el entorno, con criterios de compra de proximidad del producto de temporada.







**La Càtedra de Responsabilitat Social Universitària (CRSU) de la UdG nació en 2013 con los siguientes objetivos:**

- Contribuir a un modelo de innovación, desarrollo y transformación social que sea responsable, solidario y sostenible.
- Erigirse en un referente para otras instituciones en el marco de la responsabilidad social, la sostenibilidad y la responsabilidad.
- Impulsar la Responsabilidad Social en el mundo empresarial (RSE) de las comarcas gerundenses.

La Càtedra de RSU de la UdG cuenta con el patrocinio de Santander Universidades i Càritas Diocesana de Girona mediante su programa Empresas con Corazón.

También colaboramos con la Càtedra, apoyándola económicamente, el Ayuntamiento de Girona, la Diputación de Girona y el Consejo Social de la UdG.

La Càtedra de RSU de la UdG forma parte de la Red de Càtedras Santander.