





# **RSE y competitividad en Euskadi,**

una aproximación desde la Innovación Social

*Resumen ejecutivo*

**Edita:** Innobasque - 2011  
Agencia Vasca de la Innovación  
Parque Tecnológico de Bizkaia  
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

**Depósito Legal:** BI-3128/2011



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:  
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons  
(más información [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_CO](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

**Diseño:** Doble Sentido

## Índice

<b>Agradecimientos</b>	4
<b>1. Contenido del documento</b>	6
<b>2. La responsabilidad social empresarial</b>	10
<b>3. La estrategia de RSE y su relación con la creación de valor</b>	14
3.1. Las prácticas de RSE en las empresas	15
3.2. El retorno de la inversión en RSE para las empresas: beneficios e impactos percibidos	16
3.3. Conclusiones y principales puntos a destacar	18
<b>4. Próximos pasos: marco metodológico de aplicación de la RSE</b>	24
4.1. Fundamentos del marco de aplicación	25
4.2. ¿Cómo se está abordando el proyecto?	26
4.2.1. Definición de la estructura básica y versión preliminar	26
4.2.2. Contraste y desarrollo de la versión preliminar con 3 entidades piloto	27
4.2.3. Análisis de lecciones aprendidas	27
4.3. Socialización del marco metodológico y comunicación de resultados	27

## Agradecimientos

Entidades socias miembro del i-Talde de RSE de Innobasque que han hecho posible este proyecto y, por consiguiente, la publicación que de su trabajo ha derivado y a quienes agradecemos sinceramente su colaboración:

- AccountAbility
- ASLE
- Attest
- BBK
- Cámara de Comercio e Industria de Álava
- Cebek
- CES Vasco
- CIC Tourgune
- Diputación Foral de Álava
- Diputación Foral de Bizkaia
- Diputación Foral de Gipuzkoa
- Economistas sin Fronteras
- Emaus
- EUSKALIT
- Fiare Banca Ética
- Foro Álava de RSE - Foarse
- Foro Bizkaia RSE
- Foro Gipuzkoa RSC
- Fundación Laboral San Prudencio
- Fundación Novia Salcedo
- Gaia
- Gamesa
- Gobierno Vasco
- Izaite
- Konfekoop
- Kutxa
- LKS
- Mondragon Unibertsitatea
- SEA
- SPRI
- Tubacex
- Universidad de Deusto - Deusto Business School
- Universidad del País Vasco - EHU

## 1. Contenido del documento

Presentamos aquí un resumen ejecutivo de la publicación “RSE y competitividad en Euskadi, una aproximación desde la Innovación Social”, que puede descargarse completa en la página web de Innobasque [www.innobasque.com](http://www.innobasque.com), en el apartado “Publicaciones”.

En este resumen ejecutivo se puede encontrar, en primer lugar, una explicación de lo que es la Responsabilidad Social Empresarial, desde qué óptica la concebimos y lo que pretendemos con la publicación a la que hace referencia.

En segundo lugar, presentamos las conclusiones recogidas en dicha publicación, que relacionan la puesta en marcha de la estrategia de RSE con la creación de valor: el i-Talde de Innobasque apuesta también en su trabajo por mostrar la relación que se establece entre la inversión en una estrategia de responsabilidad social empresarial y los rendimientos de índole cualitativa y cuantitativa que recoge dicha organización en la creación de valor para sus grupos de interés.

Finalmente, en el último capítulo de este documento, se realiza un avance del Marco Metodológico de Aplicación de la RSE en el que actualmente se está trabajando desde el i-Talde, y que saldrá a la luz próximamente como instrumento - guía para ayudar en la puesta en práctica de una estrategia de responsabilidad social a las organizaciones vascas.

La publicación “RSE y competitividad en Euskadi, una aproximación desde la innovación social”, que el i-Talde de Innobasque pone a disposición de las empresas vascas, así como de aquellas organizaciones y entidades que comparten el objetivo de promover la RSE, es fruto del trabajo compartido de un equipo de personas convencidas de que estamos en el tiempo de las empresas socialmente responsables. No es una afirmación voluntarista o inocente, es la constatación de un cambio lento pero constante y continuo, en el modo de entender y gestionar las organizaciones, así como también la palanca en la cual asentar el modelo de desarrollo socioeconómico de un País, en este caso de Euskadi.

Para poder elaborar dicho documento, el i-Talde de Innobasque ha destinado recursos propios, se ha apoyado en la estructura de la Asociación para la dirección y financiación del proyecto y, sobre todo, ha contado con la colaboración de más de 50 organizaciones que han respondido a un cuestionario diseñado específicamente para el mencionado informe.

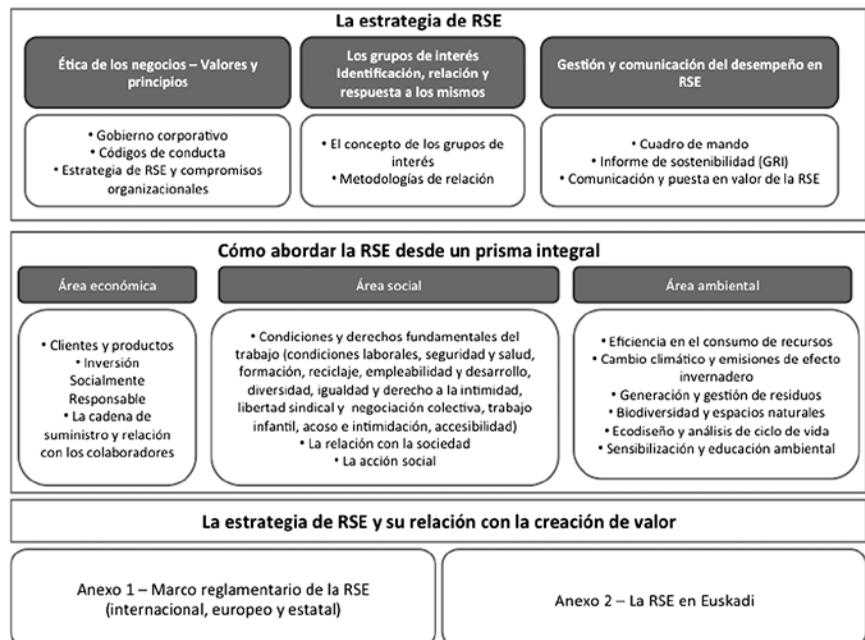
Desde el inicio del proyecto, las inquietudes del i-Talde y de Innobasque han sido las de elaborar un documento sencillo y claro en su exposición, riguroso en el contenido de la información, educativo, en cuanto que pretende trasladar conceptos y ejemplos tangibles y, sobre todo, capaz de despertar el interés de las organizaciones por la RSE y con ello contribuir a su expansión.

El informe dibuja un itinerario que arranca con la definición de qué entiende el i-Talde de Innobasque por una empresa u organización socialmente

responsable. Enunciándola así **“la empresa socialmente responsable es aquella que tiene como fin crear y maximizar el valor de sus grupos de interés mediante un comportamiento ético”**.

Partiendo de esta definición, que trata de que las personas que lean el informe situen la RSE en el marco de la Competitividad en Euskadi, el esfuerzo del equipo que conforma el i-Talde se ha orientado a mostrar a todas aquellas organizaciones que están interesadas por la ética en los negocios, lo que significa integrar la óptica de la RSE en el conjunto de las áreas de gestión. El capítulo 2 del informe, recoge los ámbitos de gestión empresarial desde la perspectiva de la RSE, los describe, los ilustra con ejemplos de buenas prácticas implantadas en empresas y organizaciones vascas, propone lecturas, muestra iniciativas y enlaces de interés, para pasar a abordar en el capítulo 3 las herramientas con las que se puede contar a la hora de integrar de un modo transversal la RSE dentro de las organizaciones.

Por otra parte, el documento hace un recorrido por la evolución del marco reglamentario internacional, europeo y estatal, además de mostrar las experiencias de impulso que tanto las organizaciones como las políticas públicas vascas, han hecho y hacen para promover su extensión. El esquema que se muestra a continuación recoge de un modo sintético el contenido señalado.





## 2. La responsabilidad social empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida por la Unión Europea como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder)».

Por su parte, la ISO 26000 define la RSE como: «Acciones de una organización para tomar las responsabilidades por el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas acciones son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable; están basadas en el comportamiento ético, el cumplimiento de las leyes y diversos instrumentos intergubernamentales; y deben estar integradas en las actividades corrientes de la organización».

Siendo cierto el valor de voluntariedad que siempre ha acompañado y acompaña a la RSE, multitud de factores y acontecimientos de carácter mundial, están incidiendo en que la RSE represente para las organizaciones tanto empresariales como de cualquier otra naturaleza, algo más que una integración voluntaria de preocupaciones.

Algunos de los factores más relevantes y llamativos en nuestro contexto socioeconómico que están interviniendo en su adopción como estrategia clave son:

1. La necesidad de modificar los modelos de producción con el objetivo de consumir menos recursos fósiles y materias primas en general, cada vez más escasas y caras, así como contribuir a la reducción de emisiones contaminantes, lo cual en la práctica conlleva, normalmente en las actividades de producción de bienes y servicios, la obligación de cumplir con una normativa ambiental crecientemente más exigente y rigurosa.
2. Una necesidad imperativa de ser competitivos con el producto o servicio que se ofrece al mercado, de modo que se pueda garantizar la sostenibilidad de cada proyecto empresarial. Dicha competitividad se obtiene gracias a la combinación de diferentes elementos, entre los que cabe destacar, por el papel clave que cumple, la innovación y la capacidad de generar nuevos productos y servicios que cubran nuevas demandas, lo cual lo hacen posible las personas que conforman las organizaciones.
3. Una sociedad que progresivamente va asumiendo la necesidad de cambiar el patrón de crecimiento para incorporar los vectores sociales y ambientales al vector económico y poder, de este modo, medir el desarrollo de una sociedad en términos más integrales y no exclusivamente económicos. Esto significa que se están modificando las expectativas de la sociedad en general, y la de los grupos de interés particulares de las organizaciones. Estos grupos de interés (inversores, administraciones públicas, clientes) son quienes paulatinamente quieren ver en las empresas y en los productos que fabrican y venden comportamientos éticos y sostenibles.

Estos y otros muchos factores están interviniendo en un movimiento silencioso, pero constante, que se está percibiendo en empresas, organizaciones y gobiernos que comienzan a entender la RSE como una apuesta estratégica, de modelo de empresa y de país, más allá de un acto voluntario.

Por eso, se puede afirmar que la RSE no es cumplir con la normativa ambiental, laboral o del derecho local, nacional o internacional que afecta a la actividad de una organización o a las políticas de un gobierno. La RSE es una actitud, una visión de empresa y país y una apuesta porque el modelo económico que nos pueda seguir asegurando el bienestar deba ser diferente, reconociendo los impactos, intereses y expectativas de los diferentes grupos de interés.

La RSE vista desde esta óptica sirve a grandes, pequeñas y medianas empresas, a grandes, medianas y pequeñas organizaciones y a cualquier nivel de la administración. El documento muestra ejemplos de cómo se materializa la RSE en diferentes entornos, contextos organizativos y de mercado, y cómo valoran la aportación de valor a sus proyectos empresariales, los protagonistas directos de la práctica empresarial socialmente responsable.

Esta última perspectiva es la que nos ha proporcionado la encuesta que se ha efectuado a una cincuentena de organizaciones que tienen integrada la RSE y que, por tanto, están en condiciones, no teóricas sino prácticas, de compartir con todas las personas que lean este informe sus vivencias, a través de la muestra de sus buenas prácticas, y opiniones en relación a lo que representa la RSE en sus proyectos organizativos-empresariales y en su futuro próximo.

No pretendemos teorizar ni trasladar un manual de la puesta en práctica de la RSE, ya que existen varias publicaciones al respecto, pretendemos explicar de forma sencilla qué es la RSE, qué representa aplicar la RSE en una organización, mostrando cuál es su alcance y finalmente aportar elementos prácticos de aplicación mostrando los beneficios que reporta.

Esperamos, sinceramente, que esta lectura contribuya a extender la "ola" de la RSE en nuestras empresas y organizaciones.



### **3. La estrategia de RSE y su relación con la creación de valor**

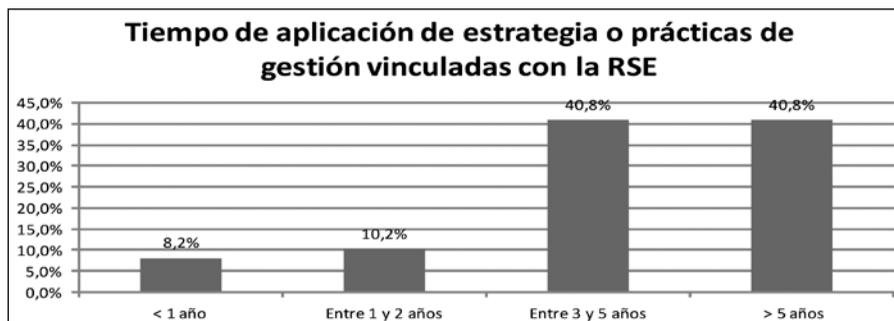
El encabezado de este capítulo: “la estrategia de RSE y su relación con la creación de valor” es una de las aportaciones específicas que este proyecto se planteó hacer desde su inicio con el ánimo de trasladar al sector empresarial vasco, no solo información más o menos completa y actualizada de lo que es la RSE para animarle a introducirse en su práctica, sino también mostrar en qué medida y de qué manera contribuye a la creación de valor de las organizaciones.

Alcanzar dicho objetivo tan sólo era posible si se contaba con la participación directa de las empresas del País Vasco que ya disponían de cierta trayectoria en la aplicación de prácticas de RSE, de modo que pudieran transmitir el valor de su experiencia y contribuir así a la difusión y comunicación de los impactos positivos y los beneficios que supone para una organización llevar a cabo actuaciones de RSE.

Así, mediante una encuesta, un total de 50 organizaciones transmitieron esta información, que ha permitido por un lado, incluir sus buenas prácticas como ejemplos vinculados a las temáticas que se describen y que incluyen los principales ámbitos en los que dichas prácticas han tenido incidencia, junto con otra información cuyo análisis permite dilucidar ciertos aspectos que, de un modo directo o indirecto, muestran como la RSE tiene relación con la creación de valor de las organizaciones.

### 3.1. Las prácticas de RSE en las empresas

El 81,6% de las organizaciones que han participado en la encuesta son veteranas en la implantación de acciones de RSE, pues se encuentran en la franja de entre 3 y 5 años (40,8%) y más de 5 años (40,8%).



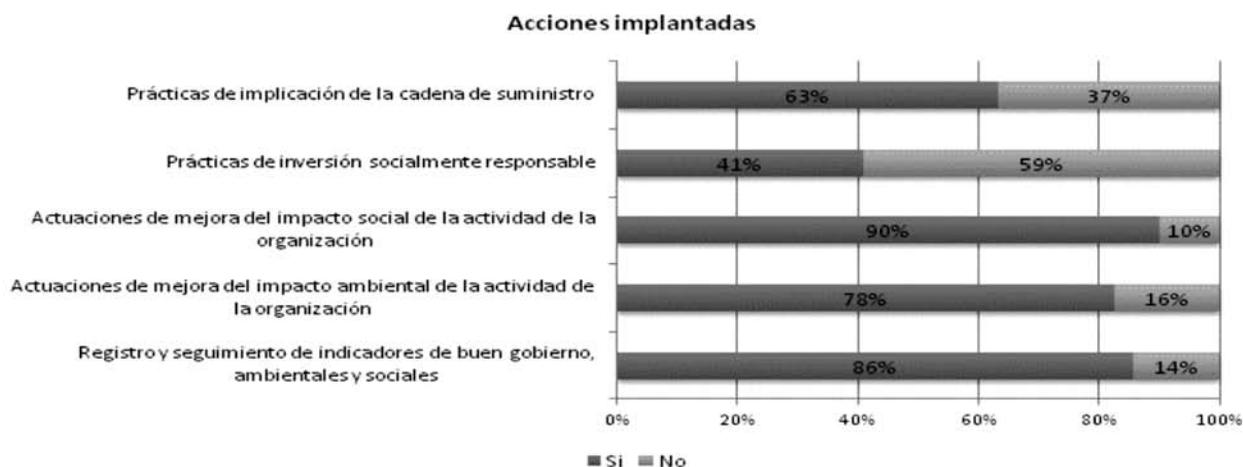
Un 96% de las organizaciones dispone de estrategia o prácticas de gestión vinculadas a la RSE.

Un 80% dispone de información corporativa de acceso público y un 61% dispone de una persona o bien un departamento responsable de la RSE en la organización.

En este contexto, cabe destacar que la práctica más extendida en materia de RSE es la implantación de buenas prácticas relacionadas, es decir, llevar a cabo acciones directamente en la organización vinculadas con la RSE, el 77,5% de las organizaciones manifiestan llevar a cabo estas acciones. Tras la adopción de buenas prácticas se encuentra la implantación de códigos de conducta (71,4%), la relación y participación de los grupos de interés (71,4%) y la adopción de estrategias de RSE (57,14%).

**Los ámbitos en los que se realizan más acciones vinculadas a la RSE son la mejora del impacto social y ambiental junto con el registro y seguimiento de indicadores de buen gobierno, ambientales y sociales.**

Las prácticas de inversión socialmente responsable son aún escasas, puesto que un 59% afirma no realizar ninguna actuación en este ámbito. Por otro lado, las prácticas de implicación de la cadena de suministro empiezan a cobrar fuerza, con un 63% de organizaciones que afirma llevar a cabo estas actuaciones.



El tipo de práctica principal que se ha señalado en el anterior párrafo requiere alguna matización si lo analizamos desde la perspectiva del tamaño de empresa, donde se aprecian diferencias sustanciales, dándose una mayor confluencia en las actuaciones de mejora del impacto social de la actividad de la organización.

### **3.2. El Retorno de la Inversión en RSE para las empresas: beneficios e impactos percibidos**

Hoy en día, las empresas están cada vez más convencidas de que su éxito económico ya no depende únicamente de una estrategia de aumento al máximo de los beneficios a corto plazo, sino de tener en cuenta la protección del medio ambiente y el fomento de su responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores.

El ROI (Return on investments o Rendimiento o retorno sobre la inversión) es un ratio financiero-empresarial que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a una inversión realizada. Este ratio es ampliamente utilizado en el análisis que sobre las empresas elaboran las entidades financieras, ya que mide la rentabilidad sobre los activos totales medios o, lo que es lo mismo, su capacidad para generar valor, permitiendo de esta manera apreciar la capacidad para obtener beneficio del activo total de la empresa y poniendo así en relación el beneficio con el tamaño de su balance.

El vínculo entre RSE y competitividad es actualmente objeto de estudio, considerado el punto clave que permitiría demostrar de un modo cuantitativo la incidencia de la RSE sobre la cuenta de resultados de una organización. Si bien los estudios realizados hasta el momento no son capaces de cuantificar dicha relación, sí que han identificado el signo de dicha relación siendo esta de signo positivo.

Ahora bien, la relación indirecta que existe entre la RSE y la competitividad y la complejidad que requiere la cuantificación de ciertos aspectos, como por ejemplo impactos sociales y ambientales, son dos obstáculos que no permiten obtener claramente el ROI de la RSE. En este sentido, destaca el proyecto europeo CSR-IMPACT ([www.csr-impact.eu](http://www.csr-impact.eu)), cuyo objetivo es desarrollar metodologías que permitan medir dicho retorno en términos cuantitativos, en el marco de un proyecto europeo de cuatro años de duración.

Calcular el ROI de una acción de RSE, o de la propia RSE, supone por un lado identificar la inversión realizada, para lo que a menudo no existen dificultades, mientras que por el otro requiere identificar los beneficios obtenidos. Es en este punto en el que se presentan mayores dificultades, puesto que los indicadores no son cien por cien cuantificables. Por ejemplo, medir la satisfacción de las personas trabajadoras en términos económicos no dispone de una metodología directa. Ahora bien, una posibilidad sería la de valorar económicamente el absentismo, y por lo tanto, obtener un indicador económico de la satisfacción de las personas trabajadoras.

Si bien no ha sido posible realizar este análisis de un modo cuantitativo para el estudio realizado, sí que ha sido posible identificar cuáles son los beneficios que perciben las empresas que han realizado prácticas en el ámbito de la RSE, y aunque dichos beneficios no son cuantificables sí que ha sido posible su dimensión en una escala de valoración cuantitativa.

De este modo, y con enfoque totalmente exploratorio, se ha procedido a asignar valores cuantitativos de 1 a 4 a las valoraciones efectuadas por las organizaciones a la hora de responder, por un lado a la repercusión positiva de las prácticas y estrategias de RSE adoptadas, lo cual se podría asociar al numerador del ROI-“beneficios”- así como la valoración del carácter estratégico para su organización de los diferentes grupos de interés: lo cual se ha considerado que podría asociarse al concepto “activo” que va en el denominador del cálculo del ROI .

Las tablas base que se han utilizado para la posterior explotación de los datos con este enfoque son las que se muestran a continuación:

Indique hasta qué punto la adopción de prácticas y estrategias de RSE repercute o ha repercutido positivamente sobre: **beneficios**

	Apenas	Un poco	De forma considerable	Mucho
El acceso a capital y su coste	1	2	3	4
La rentabilidad económica de la actividad	1	2	3	4
El nivel de competitividad	1	2	3	4
La innovación en la organización	1	2	3	4
La retención del talento	1	2	3	4
El nivel de productividad	1	2	3	4
La mejora del clima laboral	1	2	3	4
La eficiencia en el uso de recursos	1	2	3	4
La gestión de los impactos ambientales de la organización	1	2	3	4
La relación con los grupos de interés	1	2	3	4
La reputación organizacional	1	2	3	4
El desarrollo de nuevos productos y servicios con menor impacto ambiental/social	1	2	3	4
La diferenciación de la empresa respecto a los competidores	1	2	3	4
Otros (indicar)	1	2	3	4

Indique aquellos grupos de interés que considera estratégicos y su grado de relación con ellos : **activos**

	No existe comunicación	Existen canales de comunicación	Existen canales de relación bidireccionales	Participación activa en la organización
Personas trabajadoras	1	2	3	4
Accionistas	1	2	3	4
Clientela	1	2	3	4
Colaboradores	1	2	3	4
Comunidad local	1	2	3	4
Otros (indicar)	1	2	3	4

Los resultados obtenidos de aplicar este enfoque se analizan en el siguiente punto, y son un reflejo de la opinión del tejido empresarial vasco que ha participado en el presente proyecto.

### 3.3. Conclusiones y principales puntos a destacar

Fruto del análisis de resultados, se han identificado diferentes puntos cuyo análisis en profundidad en futuras investigaciones sería muy interesante. De igual modo, estos puntos a destacar se convierten en una valoración directa de la RSE por las propias empresas vascas.

Así, las principales conclusiones obtenidas son las siguientes:

- Si bien las empresas que realizan actuaciones de RSE no perciben una

relación directa entre su aplicación y la creación de valor en términos económicos, sí que perciben una relación indirecta.

- Las personas trabajadoras y los accionistas son los ámbitos en los que la RSE ha tenido un mayor impacto en relación a los grupos de interés y que, en este enfoque de análisis, asociamos con el concepto de activos del ROI.
- La percepción de los principales beneficios derivados de implantar acciones de RSE varía en función del sector en el que se encuentre la organización, su tamaño y la antigüedad de las prácticas.
- La relación con los grupos de interés y la implantación de acciones de RSE son ambas parte de un mismo conjunto.
- La alineación con los valores éticos de la empresa, la mejora del clima laboral y la mejora de la imagen son las principales motivaciones de las organizaciones para implantar acciones de RSE.
- Las buenas prácticas de RSE, los códigos de conducta, la relación con los grupos de interés y la estrategia de RSE son las prácticas más habituales en relación con la gestión y la implantación de la RSE en las organizaciones.

Cada uno de estos puntos se describe brevemente a continuación. El objetivo del presente análisis es ofrecer a las organizaciones información que les permita la toma de decisiones en aspectos de RSE, la gestión de la RSE a nivel interno y externo, y la identificación de buenas prácticas y de principales actuaciones en base a la experiencia de otras empresas.

**Si bien las empresas que realizan actuaciones de RSE no perciben una relación directa entre su aplicación y la creación de valor en términos económicos, sí que perciben una relación indirecta.**

Las empresas que han realizado prácticas de RSE consideran que éstas han repercutido positivamente por encima de la media sobre los siguientes aspectos:

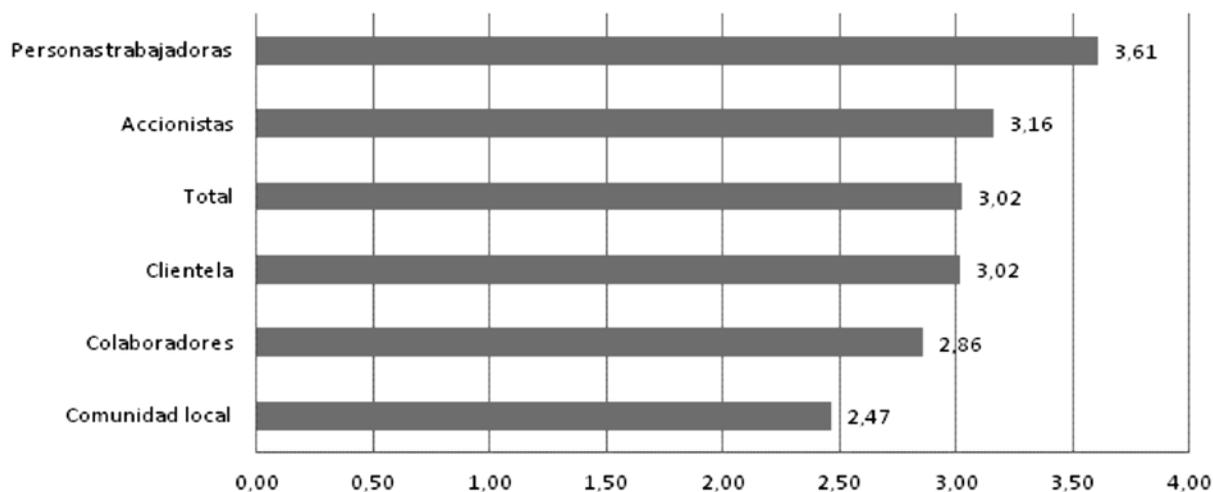
- Relación con los grupos de interés
- Reputación organizacional
- Gestión de impactos ambientales
- Mejora del clima laboral
- Innovación
- Eficiencia en el uso de recursos

Algunos de estos aspectos tienen una incidencia directa sobre la capacidad de creación de valor de las organizaciones, generando así un interesante vínculo entre la RSE y la creación de valor y manifestando que la relación entre RSE y creación de valor es una relación indirecta. El reto pues está en cuantificar cómo cada uno de los aspectos sobre los que incide positivamente la RSE, incide sobre la creación de valor.

Cabe destacar que la diferenciación de competidores, el desarrollo de nuevos productos y servicios y la competitividad han sido tres factores valorados también de forma positiva, aunque ligeramente por debajo de la media, pero por encima de otros factores como la rentabilidad económica o el acceso al capital y su coste.

**Las personas trabajadoras y los accionistas son los ámbitos en los que la RSE ha tenido un mayor impacto en relación a los grupos de interés y que en este enfoque de análisis asociamos con el concepto de activos del ROI.**

**Valoración de la RSE en la generación de activos**



Esta valoración es prácticamente unánime ya que apenas se aprecian diferencias ni por sector ni por tamaño de la organización.

**La percepción de los principales beneficios derivados de implantar acciones de RSE varía en función del sector en el que se encuentre la organización.**

El sector servicios percibe de una forma generalizada que los beneficios de la RSE son superiores (un 4% por encima del promedio general) en todos los ámbitos excepto en la gestión de impactos ambientales y el acceso a capital y su coste. Por el contrario, el sector industrial percibe un menor beneficio derivado de la RSE en todos los ámbitos (un 8% inferior al promedio general), excepto en el caso del acceso a capital y su coste.

Esta comparación no se ha podido realizar con el sector de la construcción, pues no se disponía de una mínima participación para poder realizar un análisis cualitativo.

Ahora bien, los principales ámbitos identificados en los que la RSE tiene un impacto positivo se mantienen casi constantes en los dos sectores, coincidiendo así con la valoración global. Cabe destacar cómo el sector servicios identifica la relación con los grupos de interés y la reputación organizacional como principales áreas de impacto positivo, mientras que el sector industrial identifica la gestión de los impactos ambientales como principal área de impacto positivo.

**La percepción de los principales beneficios derivados de implantar acciones de RSE varía en función del tamaño de la organización.**

Las microempresas y las empresas grandes perciben de un modo generalizado un beneficio superior en los diferentes ámbitos de impacto, destacando la máxima valoración que otorgan las microempresas frente al resto de organizaciones, un 13% superior de promedio. La mediana empresa es la que manifiesta una menor percepción de beneficios derivados de actuaciones de RSE, aunque esta percepción es muy cercana a la media general (el promedio es un 9% inferior).

Si bien este comportamiento es generalizado, sí que se observa una diferencia entre los principales ámbitos de impacto positivo entre las diferentes organizaciones. Así, la microempresa considera que las principales áreas en las que la RSE impacta de una forma positiva son la retención de talento, la productividad y la mejora del clima laboral. En el caso de la pequeña, la mediana y la gran empresa, estas áreas coinciden con las ya identificadas en el caso general, que son la gestión de los impactos ambientales, la relación con los grupos de interés y la reputación organizacional. Solamente la pequeña empresa identifica como prioritaria la innovación en lugar de la gestión de los impactos ambientales.

#### **La percepción de los principales beneficios derivados de implantar acciones de RSE varía en función de la antigüedad de las prácticas.**

Las organizaciones que llevan más de cinco años implantando acciones de RSE perciben unos beneficios en promedio un 10% superior a la media general. En esta línea, a medida que la implantación de acciones es más reciente, la percepción de sus beneficios disminuye considerablemente, siendo un 3% inferior para aquellas organizaciones que se encuentran en la franja de entre 3 y 5 años, y un 16% inferior para aquellas que se encuentran por debajo de los tres años.

Esta tendencia sólo se rompe en dos de los beneficios de la RSE: para el caso de la innovación y la diferenciación respecto a los competidores, las empresas que llevan entre 3 y 5 años implantando prácticas de RSE perciben unos beneficios superiores en éstas áreas que las organizaciones más veteranas.

#### **La relación con los grupos de interés y la implantación de acciones de RSE son ambos parte de un mismo conjunto.**

Las organizaciones que han participado en el estudio han identificado a sus grupos de interés estratégicos y han considerado de forma generalizada que la relación con estos grupos de interés es un punto clave, ya que mayoritariamente el tipo de relación incluye la participación directa en la organización y la existencia de canales de relación bidireccionales. Sólo en el caso de la comunidad local esta tendencia es distinta.

Ahora bien, destaca la no identificación de otros grupos de interés por parte de las organizaciones, como grupos de interés estratégicos. Sólo en un caso se identificó a la administración pública como grupo de interés estratégico, mientras que el resto de organizaciones no identificó más grupos de interés que los que constaban de forma específica en la encuesta.

La importancia de la relación con los grupos de interés queda también reflejada en el hecho de que la antigüedad de las prácticas de RSE no ejerce un efecto significativo sobre el grado de relación con los grupos de interés. Aunque se observan variaciones, éstas se encuentran dentro de la misma categoría, lo cual lleva a pensar que este punto es tan importante desde el primer momento para cualquier organización y que se mantiene igual de importante durante toda la trayectoria en materia de RSE.

**La alineación con los valores éticos de la empresa, la mejora del clima laboral y la mejora de la imagen son las principales motivaciones de las organizaciones para implantar acciones de RSE.**

El 98% de las organizaciones considera muy o bastante importante el factor de alineación entre la RSE y los valores éticos de la empresa, siendo éste el principal factor motivacional para implantar este tipo de acciones. La mejora del clima laboral es el segundo factor que motiva a las organizaciones a implantar este tipo de acciones, siendo el 71% el total de organizaciones que lo han identificado como un factor muy o bastante importante, seguido muy cerca de la mejora de la imagen de la empresa (69,4%).

El factor con menos incidencia en la motivación de las organizaciones para implantar la RSE es la imitación de los competidores, sólo un 8,2% lo considera muy o bastante importante, mientras que la apertura a nuevos mercados alcanza un 34,7% de las respuestas que lo consideran una motivación muy o bastante importante para la implantación de acciones de RSE. La presión social no es percibida por las organizaciones como un factor que se traslade en motivación para implantar la RSE, sólo un 12% lo identifica como un factor muy o bastante importante.

Las motivaciones identificadas a nivel global como prioritarias se mantienen constantes independientemente del tamaño de la organización. Destaca cómo la mejora del clima laboral se convierte en un factor motivacional clave para la mediana empresa, de igual modo que la mejora de la imagen lo es para la gran empresa.

En definitiva, que las empresas, independientemente de su tamaño o sector, que han aportado su testimonio, experiencia y aportación de buenas prácticas a este proyecto, muestran y enseñan a quién quiera escuchar y leer este informe, que la RSE es una práctica no solo posible sino deseable, que aporta una serie de beneficios indirectos y directos importantes y a tener en cuenta en un contexto de rivalidad competitiva como el que vivimos. En este momento la aportación de valor que es capaz de crear la empresa, para contribuir a hacer un proyecto empresarial sostenible en el mercado, recibe un impulso adicional en la medida que la RSE es una estrategia incorporada a la empresa. Éste ha sido el ánimo de este proyecto, mostrar realidades y aportar información y pautas para la progresiva incorporación de la RSE, si fuera posible, ¿por qué no?, en todas las organizaciones vascas.



#### 4. Próximos pasos: marco metodológico de aplicación de la RSE

Para reforzar este trabajo y siguiendo el orden de prioridad de los proyectos definidos como determinantes por el i-Talde, se sigue avanzando en acercar la RSE al tejido empresarial vasco con el objetivo de lograr una mayor implantación de la misma. Para ello, una vez realizada la justificación teórica (con ejemplos prácticos) sobre el impacto e influencia que la integración de la RSE en la estrategia de la empresa tiene en la competitividad de las organizaciones, actualmente se está trabajando para elaborar un marco de impulso, que sirva como instrumento- guía para la asunción de una estrategia de responsabilidad social por parte de las organizaciones vascas, independientemente del nivel de especialización en la temática.

Tal como se ha evidenciado en el estudio “RSE y competitividad en Euskadi, una aproximación desde la Innovación Social”, las acciones de RSE son puntuales, por lo que con el objetivo de integrar la RSE en la estrategia, se está diseñando el marco de aplicación que se detalla a continuación y que, Innobasque pondrá a disposición de todas las organizaciones vascas.

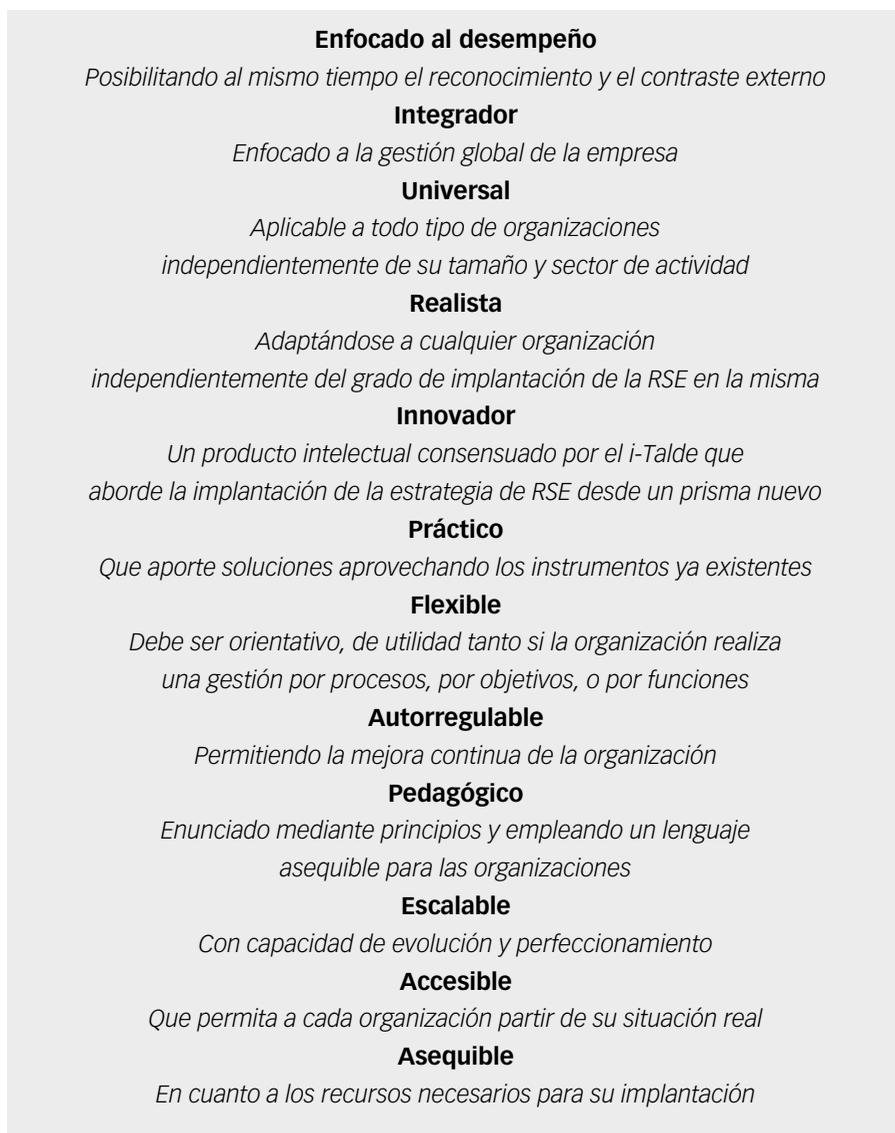
En el momento de comenzar el desarrollo de este marco, y aprovechando la última Comunicación de la Comisión Europea sobre RSE del 25 de octubre de 2011, en la que la Responsabilidad Social Empresarial pasa a concebirse como la «responsabilidad de las empresas sobre sus impactos en la sociedad», vemos más claro que nunca la necesidad de dar pasos a favor de la asunción de compromisos y responsabilidad de las empresas vascas con el entorno en el que desarrolla sus actividad y los grupos de interés con los que interacciona. La RSE ha de visualizarse, por tanto, como una palanca para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo.

Un compromiso que, tal y como señala la Comisión en su Comunicación, redundará en nuestras organizaciones generando beneficios en términos de gestión del riesgo, ahorro en costes, acceso a fuentes de capital, mejora de las relaciones con consumidores, gestión de los recursos humanos y mayor capacidad de innovación.

#### **4.1. Fundamentos del Marco de Aplicación**

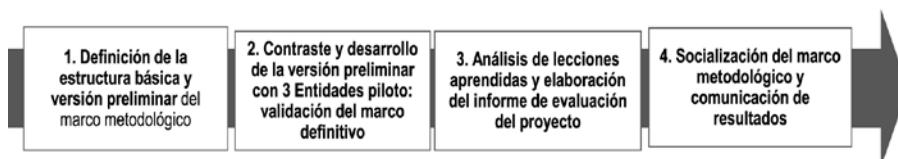
Los pilares sobre los que se construye el marco metodológico, son los que figuran a continuación, y para su definición, se ha partido de los atributos consensuados por los miembros del i-Talde en sucesivas reuniones de trabajo realizadas sobre el marco del proyecto.

En el siguiente cuadro, se recogen de forma concisa los citados atributos:



#### 4.2. ¿Cómo se está abordando el proyecto?

Las fases para la elaboración del Marco, serán las siguientes:



##### 4.2.1. Definición de la estructura básica y versión preliminar

El punto de partida para la elaboración del Marco Metodológico es la definición de la estructura sobre la que se sustentará el mismo.

Para la definición del marco se han considerado como inputs, por un lado, las estrategias y planes de actuación “paraguas” de aplicación en la CAPV

(Comunicación de la Comisión Europea en materia de RSE; la Estrategia EcoEuskadi 2020, el Plan de Competitividad e Innovación Empresarial CAPV 2010-2013, el Plan Estratégico RSE de la Consejería de Empleo del Gobierno Vasco, así como otros programas de ayudas y subvenciones de Gobierno Vasco y Diputaciones como por ejemplo Xertatu); por otro, casos de éxito a nivel internacional en materia de RSE desarrollados a nivel de territorial y por último, los principales estándares de reconocimiento internacional ISO 26000, AccountAbility AA1000, GRI, Global Compact o Pacto Mundial, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, entre otros.

La versión inicial del Marco Metodológico será consensuada por los miembros del i-Talde de Innobasque y contendrá los siguientes elementos fundamentales:

- Principios rectores que guían a la organización hacia un comportamiento socialmente responsable.
- Reflexión inicial sobre el rol que desea ejercer la organización respecto de su entorno/sociedad.
- Marco de Gestión o cómo integra la organización la RSE en su estrategia, cultura y operativa.
- Impactos generados en la sociedad.

#### 4.2.2. Contraste y desarrollo de la versión preliminar con 3 entidades piloto

El marco será contrastado con 3 empresas, fundamentalmente pymes, ya que es esta tipología de empresas a las que está orientado el Marco Metodológico. Éste constituye uno de los hitos importantes del proyecto, dado el carácter pedagógico del marco y su necesaria validez como herramienta práctica y de aplicación.

#### 4.2.3. Análisis de lecciones aprendidas

Con los resultados obtenidos en el contraste, se terminará de configurar el Marco Metodológico, identificando asimismo las principales barreras y fortalezas de la propia herramienta y se elaborará el informe de evaluación del proyecto.

### **4.3. Socialización del marco metodológico y comunicación de resultados**

Finalmente, para la socialización de los resultados del proyecto, se realizará una publicación, y se comunicarán en una presentación con un doble objetivo: dar a conocer las lecciones aprendidas por las entidades que participen en la prueba piloto de aplicación e impulsar y animar a otras entidades e instituciones para la puesta en práctica y aplicación del marco metodológico definido.

