



# GUÍA PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE RSE INTERNA

El Departamento de Relaciones Laborales de la Junta de Andalucía ha publicado recientemente una guía práctica para que todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño o sector de actividad, conozcan los aspectos de la Responsabilidad Social Empresarial que se concretan en sus aspectos internos. Paso a paso los desgana en procesos y áreas de actuación concretos hasta configurar un auténtico plan estratégico de la RSE interna.

Manuel Carneiro,  
Consultor y autor de la "Guía de RSE Interna y RR.HH."

**E**n la actualidad, la consideración sobre los límites, funciones, atribuciones y responsabilidades que tienen las empresas se encuentra en un período de cambio y revisión. Teniendo en cuenta su faceta fundamental y decisiva para el desarrollo social, desde hace ya algún tiempo los límites de sus relaciones con el conjunto de la sociedad se han ido haciendo cada vez más tenues y difusos.

Las empresas son generadoras netas de riqueza y así, no sólo hacen frente a los gastos sociales mediante la aportación de beneficio fruto de su ineludible y asumida faceta impositiva; también generan resultados indirectos a través

de la creación de empleo así como mediante la gestión y transformación de los recursos a los que tienen acceso. Además de ello, el valor que suponen para el mantenimiento de la sociedad se ve sustentando en la creación del denominado Capital Social, esa especie de cemento compuesto de confianza que permite la cohesión social.

Y es precisamente desde ahí, de la importancia que la dimensión social de las empresas ha llegado a tener, desde donde surgirá la denominada Responsabilidad Social Empresarial. Una nueva concepción de la empresa se está haciendo sitio de la confluencia entre las cuestiones empresariales propiamente dichas, las conexio-

nes con el entorno social y la especificidad de su dimensión interna será donde se circunscriba la dimensión interior de la RSE.

En las siguientes páginas ofreceremos una línea organizada de acciones que permitan la implantación de acciones de RSE Interna aplicables tanto a una gran empresa como a una pyme. El modelo propuesto constará de 5 pasos y 13 acciones, tal y como se propone en el gráfico 1.

## UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RSE

El plan estratégico para una implantación paulatina, coordinada y adecuada de la RSE interna en las empresas deberá seguir estos pasos:

■ **Planteamiento Estratégico.** Supone la conexión tanto con el Plan Estratégico de la Organización o con sus grandes líneas de actuación, estén estas o no debidamente recogidas en una base documental. Esta es una labor propia de la dirección y se funda no sólo sobre la sensibilidad ante estas cuestiones sino también se sostiene en el convencimiento y la implicación.

■ **Situación de partida.** Pretende no sólo la conexión con los planteamientos generales sobre la RSE que tenga la compañía sino también partir de una situación realista sobre la misma. De esta manera, es necesario seguir los siguientes puntos:

– Planteamientos estratégicos sobre la Responsabilidad Social, que afectan, como ya hemos apuntado, a lo que realice la empresa en dicha materia. No olvidemos que la RSE Interna es una parte más de la RSE.

– Auditoria de lo realizado en temas sociales, y esta es una faceta concomitante con la RSE en general, pero que afecta en mayor grado a su aspecto interno. Saber qué se está haciendo en estas cuestiones así como si existen programas de actuación social e incluso si hay personas dentro de la empresa que son partícipes de actividades de tipo social ayuda a orientar las actuaciones en materia de RSE Interna. Pero, sobre todo, evita duplicidades innecesarias. La auditoria es previa al establecimiento de los recursos necesarios debido a que hay empresas que no pueden soportar tener una estructura específica para estas cuestiones y por ello las ponen en departamentos ya existentes.

– Determinación de la estructura previa necesaria, significando que será preciso ubicarla en

## BUENA PRÁCTICA: JAVIERRE

**Actividad:** Excavaciones, movimientos de tierra y subcontratación de máquina de Obras Públicas a empresas y particulares. Demolición de edificios.

### Descripción:

- Primer premio a la Responsabilidad Social Corporativa entregado por el Gobierno de Aragón 2006.
- Empresa comprometida con las distintas iniciativas internacionales que promueven y trabajan por el desarrollo de un mundo más equilibrado y justo, como: Pacto Mundial de la Naciones Unidas, PACI (Partnering Against Corruption Initiative).
- Muestra una gran preocupación por cuestiones medioambientales.
- Utiliza desde 2005 una herramienta de medición aceptada internacionalmente para el control de las emisiones de CO2 a la atmósfera.
- Ostenta los certificados (ISO 9001, ISO 14001)
- Premio a la Mejor Información de Sostenibilidad Española en su categoría PYME.
- Realiza un informe anual de Sostenibilidad.
- Asidualmente, informan de sus actividades desarrolladas en los distintos ámbitos de Responsabilidad Social Empresarial. • Ha desarrollado un sistema de trabajo y gestión contrastado y reconocido en el ámbito nacional e internacional que incorpora métodos y procedimientos basados en el compromiso constante con la Responsabilidad Social Empresarial, la transparencia y la sostenibilidad.
- Comunicación con el personal empleado directa e inmediata.
- Utiliza habitualmente comunicaciones internas por escrito para la difusión de Políticas e instrucciones de trabajo, de seguridad y otras instrucciones medioambientales.
- Identifican situaciones de riesgo de impacto ambiental en cada una de las obras que ejecuta la empresa y adoptan mecanismos y métodos de minimización de dicho impacto. )

Fuente: Guía de Responsabilidad Social Empresarial Interna y Recursos Humanos. Junta de Andalucía. 2009.

el organigrama o al menos designar la persona o personas responsables de la RSE Interna. En la mayoría de los casos suele alojarse en el departamento de Recursos Humanos, pero puede depender también de algún área propiamente de RSE e incluso de Comunicación Interna o en relación directa con Presidencia o con el Consejo de Administración. Existen ya empresas que han empezado a crear departamentos específicos para tratar las cuestiones que afectan a la RSE Interna. Por el contrario, en el caso de ser mínima la estructura de gestión de las personas supone la asimilación de la orientación.

– Conexión con otras áreas de la empresa, en especial con Recursos Humanos. Dado el carácter de los temas tratados desde la visión de esta Guía, parece más que razonable insertarla en la función de Recursos Humanos. Puede suponer para la función un nuevo punto de vista y por

tanto adherirse a lo que ya se esté haciendo en materia de gestión de personas o bien puede nombrarse a alguien del departamento para que desarrolle todo lo que compete a la RSE Interna.

■ **Modelo de RSE Interna propio.** Con todo lo anterior, sabiendo ya en qué consiste la RSE Interna, cuáles son las posibilidades organizativas y aquello que se hace ya en la empresa, pueden plantearse las grandes líneas de acción en materia de la organización, las personas, las relaciones y el ambiente. En definitiva, especificar, a grandes rasgos, lo que resulta posible llevar a cabo en función de todo lo que hemos planteado en el capítulo 4. En este aspecto resulta importante abordar lo siguiente:

– Generar la imagen deseada a través de la puesta en marcha de actuaciones tanto en lo que corresponde a la RSE en general como a la Interna. Y ello se debe a que no todas las empresas tienen el mismo tipo de enfoque sobre su presencia en la sociedad. Simplemente poniendo un claro ejemplo resulta fácilmente comprensible; algunas empresas no quieren dar publicidad a

aquello que realizan en materia de RSE, incluso con respecto a la interna; otras, por el contrario, dan publicidad a cualquier actuación que pueda tener un traslado hacia la sociedad. En todo ello influirán cuestiones como la obligación que deriva de las certificaciones, la presentación obligada de información social, tal es el caso de las empresas cotizadas en bolsa y las Cajas de Ahorros, o el control que sobre ellas ejerzan los *stakeholders*.

– Debido a esta situación, resulta de interés revisar la definición de los valores y los mensajes a transmitir por parte de la empresa en su relación tanto con el entorno externo como hacia su ecosistema interno.

Dar notoriedad a la sensibilidad e interés sobre estos aspectos puede ayudar a, por una parte, asumir determinado tipo de valores, o, por otra, a redefinir y actualizar los existentes.

■ **Operativa.** Cuestiones que tienen que ver con la parte más concreta de la puesta en marcha inmediatamente posterior de lo previamente diseñado y que se concretan en cinco puntos:

## BUENA PRÁCTICA: ABENGOA

**Actividad:** Soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en cinco grupos de negocio: Solar, Bioenergía, Servicios Medioambientales, Tecnologías de la Información e Ingeniería.

### Descripción:

- Desde 1981 la Fundación Focus Abengoa tiene como misión llevar a la práctica la política de acción social, que se ejerce sin ánimo de lucro con fines de interés general y está enfocada hacia una labor asistencial, educativa, cultural, científica y de investigación y desarrollo tecnológico, con especial atención a las personas discapacitadas.
- La comunicación interna es uno de los elementos esenciales en la filosofía de Abengoa, así como es, al mismo tiempo, clave para la implicación de las personas que la forman en el cumplimiento de su misión, objetivos y vocación de orientación al cliente. Entre los medios utilizados destacan el Portal del Empleado, los Manuales de Acogida e Integración, el Autoservicio del empleado y el Boletín Interno.
- Con respecto a la comunicación externa, la puesta en marcha de una web corporativa se ha acompañado de la elaboración de una web para cada unidad del grupo; así mismo se han desarrollado un departamento de atención al accionista, un área concreta de relaciones con los inversores y con los distintos grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores y actores sociales). Así mismo cuenta con un departamento específico de RSE así como con un conjunto ordenado de encuentros con ONG, medios de comunicación e instituciones educativas de carácter anual al objeto de informar y lograr acuerdos de colaboración en temas sociales.
- Acción social interna: La empresa ha puesto en marcha una serie de actuaciones que tienen como finalidad hacer más humano el entorno: promoción de la actividad física y los deportes, la subvención y habilitación de servicios de guardería, la implantación de un programa de flexibilidad horaria, la oferta de un Plan de asistencia social, dotación completa de servicios médicos para los centros de trabajo, etc.
- La preocupación por la formación ha tenido como fruto la delimitación de cuatro líneas formativas para el personal: formación corporativa, formación general, específica en prevención de riesgos laborales y concreta en idiomas. Como apoyo a la actividad formativa presencial se ha diseñado y puesto en marcha un modelo *e-learning* albergado en la plataforma denominada C@ampus Abengoa.
- En el ámbito de la PRL, Abengoa tiene designado un equipo, con dedicación parcial o total a estas labores, en todas las sociedades del grupo para el desarrollo, gestión y control del sistema de prevención de riesgos laborales, tanto los físicos como los psicosociales. Existe, así mismo, un Comité de Prevención del grupo. )

Fuente: Guía de Responsabilidad Social Empresarial Interna y Recursos Humanos. Junta de Andalucía. 2009.

– Diseño de un plan de comunicación interno y externo. Habiendo decidido ya si existe interés en dar a conocer los logros en materia de RSE o de RSE Interna, estos deben conectarse con lo que en cuestiones de notoriedad y comunicación realice la empresa. Pensemos concretamente en las memorias de RSE o en las de Sostenibilidad o cuando ocurran algunas acciones muy puntuales y de repercusión en el entorno inmediato, su aparición en medios de comunicación. Dado el carácter sensible que todas estas cuestiones tienen en las relaciones entre las empresas y el entorno, es muy recomendable su control y tratamiento profesional.

– Diseño de un plan de comunicación de la función, tanto en lo que corresponda a la actividad de RR.HH. o a la exenta de RSE. Significa que, sobre todo internamente, es necesario dar a conocer la orientación que desde, por ejemplo, RR.HH. se ha tomado; pero también qué tipos de acciones se van a poner en marcha en esa dirección. De no ser así, el grado de aceptación y participación por parte de los empleados será mucho menor o, incluso, inexistente.

– Lanzamiento e implantación de la orientación que supone la RSE Interna, sobre todo para la concepción de gestión de las personas, trabajo propio del departamento de RR.HH.

– Movilización del capital humano de la organización a través de diversos medios como pueden ser las reuniones informativas, el uso de herramientas de comunicación interna, los periódicos de empresa, los portales de empleado o una mera notificación.

– Análisis de los resultados de la puesta en marcha de la orientación, que es un paso imprescindible que se da en cualquier diseño de un plan de actuación en el interior de una empresa.

■ **Planificación y Acciones.** Este momento exento supone ir más allá de la mera implantación y también resulta fundamental en procesos como los descritos. Aglutina el diagnóstico de la situación, es decir, el control constante del progreso de la iniciativa, la elaboración de procesos, el diseño del plan de comunicación de lo que se vaya consiguiendo y, finalmente, el conjunto de las acciones operativas. En definitiva, corresponde a la implementación de lo propuesto en los cuatro pasos anteriores y suelen ir en paralelo a lo expuesto a partir del segundo punto, dado que, en numerosas ocasiones y dada la

## BUENA PRÁCTICA: IFEMA

**Actividad:** Gestión de ferias en el recinto denominado Feria de Madrid.

**Descripción:** Los empleados participan activamente en la elaboración del Plan Estratégico que se esté implantando. Así, se crean grupos de trabajo, formados por trabajadores de diferentes departamentos, edades, niveles para analizar mejoras, nuevos servicios y todo aquello que la empresa pueda impulsar para contribuir en la consecución de los objetivos empresariales de expositores y visitantes. Así mismo, se involucran en diversos proyectos, tal es el caso de la construcción y utilización colaborativa de la Intranet. )

Fuente: Guía de Responsabilidad Social Empresarial Interna y Recursos Humanos. Junta de Andalucía. 2009.

Generar la imagen deseada a través de la puesta en marcha de actuaciones tanto en lo que corresponde a la RSE en general como a la Interna )

vorágine en la que las empresas están insertas, no se puede sólo diseñar sin implantar. Un modo realista de acercarnos a estos planteamientos nos sugiere que haya de ser realizado todo en paralelo, esto es, diseño, comunicación, gestión, implantación y control, pero sin olvidar los pasos propuestos que se han de dar, aunque estos, en muchas ocasiones, se solapen.

### CONCLUSIONES

Resulta ya de todo punto claro y meridiano que la RSE se ha convertido en algo más que una mera moda; supone un enfoque que está calando en las empresas, fruto de una demanda tanto externa como interna y que resulta ineludible para las empresas.

Con respecto a su faceta interna, hasta ahora el vehículo que las empresas habían tenido para gestionar a su personal lo suponía la unidad de RR.HH. Y eso seguirá siendo así, ya que la RSE Interna no supone una alternativa, distinta y mejorada, de la función de ésta, en absoluto;

en realidad, supone una novedosa orientación, un punto de vista distinto, en línea con lo representado por la RSE en general, que consiste en asumir la realidad social general, la demanda comunitaria sobre las empresas, la sensibilidad social organizativa y la propiamente laboral, e insertarla en el corazón de la gestión empresarial de las personas.

Resulta obvio comentar que el material de este departamento sean las personas. Pero también es cierto que la función de gestión de personal se ha ido tecnificando y sofisticando pudiendo perder, en ocasiones, la sensibilidad sobre las situaciones personales y concretas de los empleados que afectan a la mejora en el clima y el ambiente empresarial y organizativo. La RSE Interna puede ocupar ese lugar que se configure como la “nueva frontera” que deben conquistar los departamentos de gestión del capital humano que les haga estar más en contacto con el colectivo humano. Como en otras actividades empresariales, tales como la Calidad Total, la consecución de certificaciones, la RSE misma y otras, también al área de RR.HH. llegará la obligación de seguir normativas concretas. Y la RSE Interna no estará exenta; así lo demuestran iniciativas como la poco conocida y extendida, al menos en España, norma “Investors in People”, que trata de organizar la formación y el desarro-

llo del personal en clave de procesos y procedimientos certificables.

Por tanto, consideramos que la RSE Interna puede cumplir un papel orientador y aglutinador de carácter trasversal a todos los procesos de recursos humanos y con una orientación en cuatro vertientes: la correspondiente al aspecto organizativo, compuesta por la gestión del cambio organizativo, la mecánica de las relaciones laborales y todo lo referente a la Salud y Seguridad en el trabajo; la dimensión de las personas, que aglutina lo referente al talento, a las políticas de igualdad y de no discriminación y a la gestión de los colectivos especiales, en particular a lo que corresponde a los inmigrantes; tercera faceta corresponde a la creación de relaciones, en concreto a la eliminación de los riesgos psicosociales en el trabajo, el fomento de la participación y a la implantación de la acción social a través, fundamentalmente, de los programas de voluntariado corporativo; en cuarto y último lugar, aquello que afecta a la creación y mantenimiento del ambiente, que corresponde tanto a la ecología organizativa interna, como a la conciliación laboral con la personal y familiar, con una especial mención a lo que afecta a la mejora en la gestión del tiempo y de los horarios, y, en último lugar, al incentivo interno con traslado hacia el exterior de la gestión medioambiental.

Una concepción ordenada y aplicable a la política de RR.HH. sobre estos temas de la RSE Interna implica, no sólo su localización en los procesos propios de la gestión de personas, sino también conectarla con la política organizativa de la RSE así como urdirla en el entramado general del conjunto de las actividades empresariales.

Y por último consideramos esencial resaltar que las empresas no viven exentas de relaciones con el entorno; por el contrario, cada vez son más, porosas y están más en ósmosis con su entorno de todo tipo, social, cultural, político, ecológico,... y, por supuesto, humano. Siguiendo la estela del clásico, nada humano les resulta ajeno y, por tanto, esta incentivada orientación social les exige, a ellas, a sus dirigentes y en concreto al departamento de gestión de personas correspondiente, realizar la debida respuesta coordinada y organizada. Y la RSE Interna resulta ser ese tipo de respuesta. )

## BUENA PRÁCTICA: CAIFOR

**Actividad:** Desarrollo de la actividad aseguradora del Grupo la Caixa.

**Descripción:** Implementa un Sondeo de Opinión y Análisis de Clima Laboral, que se realiza de forma periódica. También existe una Encuesta de Calidad Interna dirigida a los empleados. Los principales elementos de comunicación, desde la dirección hacia los diferentes colaboradores, son la información trimestral de los resultados del Cuadro de Mando Integral (CMI), las presentaciones anuales a los empleados y la revista interna Área Informativa. Dispone, así mismo, de un sistema de evaluación individual de desarrollo y desempeño que permite una comunicación bidireccional entre responsable y colaborador. Para ello se hace uso de la plataforma virtual propia denominada Aul@forum. )

Fuente: Guía de Responsabilidad Social Empresarial Interna y Recursos Humanos Junta de Andalucía. 2009.

Nota: El presente artículo es un extracto de la Guía de Responsabilidad Social Empresarial Interna y Recursos Humanos, elaborada por Manuel Carneiro para el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales de la Junta de Andalucía.

**IN COMPANY**  
**OPEN PROGRAMS**  
**AD HOC**

ON LINE    BLENDED    PRESENCIAL

BUSINESS SCHOOL | **EESAE**

Escuela de estudios superiores de  
administración y empresa

- PROGRAMAS MÁSTER
- PROGRAMAS DE DIRECCIÓN
- PROGRAMAS CONSULTOR
- CURSOS SUPEIORES
- CURSOS ESPECIALIZADOS

- DIRECCIÓN Y MANAGEMENT
- DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- MARKETING Y COMUNICACIÓN
- COMERCIAL Y VENTAS
- DIRECCIÓN ECONÓMICO FINANCIERA
- ASESORÍA Y ADMINISTRACIÓN
- NUEVAS TECNOLOGÍAS
- IDIOMAS



**Porque el éxito  
no puede  
depender  
del azar**