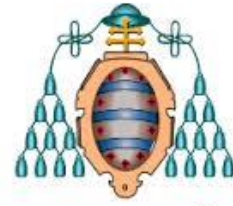




ASTURIAS
CAMPUS DE EXCELENCIA
INTERNACIONAL
| AD FUTURUM |



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

MÁSTER EN POLÍTICAS SOCIALES Y BIENESTAR
PROMOCIÓN 2012/2014

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ORGANIZACIONES
RESIDENCIALES PARA MAYORES:
ANÁLISIS DE CASO

AUTORA: NAZARETH CORDERO GARCÍA
TUTOR: ANTONIO BLANCO PRIETO

Tabla de contenido

Introducción	3
Parte A. Fundamentos teóricos	4
1. Conceptos fundamentales: Sostenibilidad y responsabilidad social empresarial	4
2. Llamamientos institucionales	6
3. Perspectiva sociológica	13
4. Perspectiva política.....	15
Parte B. Fundamentos de gestión	21
5. Gestión del Tiple Balance	21
6. Gestión de los Grupos de Interés	24
7. Memorias de sostenibilidad	27
8. Sellos y Normas de Ética y Gestión Responsable	30
Parte C. Análisis del sector	34
9. Presentación del sector elegido.....	34
10. Metodología de estudio de caso	38
Parte D. Estudio de Caso	40
11. Presentación de la organización.....	40
12. El rol de la dirección y la visión estratégica de la responsabilidad social empresarial	42
13. Los grupos de interés	44
14. Sistematización de la RSE	48
15. Recomendaciones o fases de trabajo.....	52
Conclusiones	57
Anexos	59
1. Anexo N° 1	60
2. Anexos N° 2	66
Bibliografía	68

INTRODUCCIÓN:

En el actual contexto global es indudable la importancia que las empresas tienen en nuestro modelo de sociedad siendo responsables de contribuir a un modelo sostenible a través de la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo que implica una nueva concepción de la empresa equiparando el aspecto económico, medioambiental y social. El trabajo que a continuación se presenta pretende dar una visión general acerca de lo que es la RSE y sus componentes más importantes teniendo siempre presente la metodología del Estudio de Caso que se concreta en la organización La Dehesa -centro residencial para personas mayores- en Gijón, la cual se presenta como una organización idónea para la implementación de la RSE y su posterior acreditación tras comprobar *in situ* las prácticas que ésta lleva a cabo.

INTRODUCTION:

Businesses are beyond any doubt a relevant factor in our current global society. Therefore, they are held responsible for implementing a Corporate Social Responsibility system (CSR) in order to contribute to a sustainable standard of trade. Hence, we are now under a new concept of business that embraces not only economic but also environmental and social context. The aim of this dissertation intends a general vision of the CSR and its main aspects. For these purposes, we will be based on case study approach and specifically on organisation “La Dehesa”, Residence for the Elderly, located in Gijon. This entity is perfectly suitable for developing the CSR and verifies how performing these methods will prove its validity.

PARTE A. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES: SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Crear un mundo social y medioambientalmente sostenible es, en la actualidad, el gran proyecto de la humanidad. De acuerdo con Arenas, Sánchez y Murphy (2009, 9), “las empresas son parte indispensable de este proyecto, en colaboración con la sociedad civil y los gobiernos”. Esto implica adoptar un nuevo paradigma de gestión, un nuevo enfoque que habrá de perseguir no solo fines económicos sino también fines sociales y ambientales. Hablamos con ello de la gestión de un triple balance, lo que supone una mayor permeabilidad de la empresa respecto a su entorno y la asunción de su papel en el desarrollo sostenible. Y este paradigma nos conduce a un modelo de gestión que podríamos denominar *Responsabilidad Social Empresarial* (en adelante RSE)¹.

A partir de los años 80 del pasado siglo, e íntimamente vinculado a la crisis financiera, se produce un cambio de paradigma empresarial, comenzado a gestarse la percepción de que la contribución al bienestar, y a la calidad de vida, es una cuestión que proviene de todos los agentes económicos y sociales, dejando atrás la concepción de que esta tarea es únicamente responsabilidad de los gobiernos y poderes públicos (De la Cuesta y Valor, 2003). Así, partiendo de esta concepción de corresponsabilidad de todas las instituciones sociales entra en juego la empresa como uno de los agentes fundamentales a analizar. Se asigna por tanto a las entidades mercantiles dos importantes funciones dentro de la sociedad, por un lado valorar lo que implica

¹ El Comité de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2007), en su Informe de Trabajo expresa su opción por el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) frente al concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Para evitar confusiones con los términos anglosajones *corporation* y *corporate* relativos a grandes entidades con cotización bursátil. Sin embargo, aunque se detecta un cambio progresivo del concepto de RSC por el de RSE, en el presente artículo se utilizan indistintamente ambos conceptos por no ser evidente su diferenciación en las fuentes de información empleadas y, de acuerdo con Rodríguez (2007: 102), podríamos atribuir igual significado a los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Corporativa o Responsabilidad Empresarial.

su actividad tanto para los agentes involucrados en la misma como para aquellos que, de manera indirecta, reciben sus efectos; y por otro concienciarse de que la actividad de una organización mercantil habrá de redundar de forma positiva en su entorno y en los agentes implicados (habitualmente denominados *stakeholders*)².

Partiendo de todo lo anterior se puede decir que la RSE conlleva en su significado no sólo la optimización de los beneficios de la empresa sino también la equiparación de la perspectiva social y medioambiental a lo anterior. Esta forma de entender la responsabilidad social corporativa debe nacer del plan estratégico de la empresa, de la misión, visión y valores sobre los cuales se sustenta la creación de la misma. Por lo tanto una empresa socialmente responsable, es aquella que concibe el éxito corporativo como la suma de la satisfacción en el plano económico, social y medioambiental, entendiendo que son dimensiones sinérgicas y complementarias, y esta búsqueda del éxito así entendido debe provenir de los propios cimientos de la empresa, desde el punto de partida de su concepción, lo que dota de voluntariedad la decisión de implantar políticas de RSE en una entidad, sin responder a imperativos legales que obliguen a ello.

² Definición de stakeholders: "Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas". (Freeman, 1983).

2. LLAMAMIENTOS INSTITUCIONALES.

En 1993, el presidente Delors hizo un llamamiento al sector empresarial para que participara en la lucha contra la exclusión social, surgiendo a partir de este momento redes europeas de organizaciones empresariales con objeto de reflexionar sobre la necesidad de vincular los interés económicos con las necesidades de la sociedad partícipe en el proceso. Este planteamiento habría de obtener un fuerte respaldo el 31 de Enero de 1999, a través del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, quien en el Foro Económico de Davos apoyó internacionalmente las políticas de responsabilidad social corporativa, haciendo una propuesta de extensión de los beneficios de las empresas, organizaciones civiles y laborales a todos los seres humanos. Kofi Annan partía del presupuesto de que la orientación del mercado es una cuestión de toma de decisiones, habiendo de aproximar las necesidades de la empresa privada con las necesidades de la sociedad (Blanco, 2010).

La intervención del Secretario General de Naciones Unidas habría de plasmarse en un documento que, bajo el nombre de Pacto Mundial, habría de incluir 10 principios basados en Declaraciones y Convenciones Universales articuladas en cuatro bloques principales: Derechos Humanos; normas laborales; medio ambiente; y anticorrupción. De este modo, los Principios 1 y 2 del Pacto Mundial, referentes a los Derechos Humanos, toman como referencia la Declaración Universal de los Derechos Humanos³. Los Principios 3, 4, 5 y 6, sobre normas laborales, parten de la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre Principios Fundamentales y Derechos

³ La Declaración Universal de los Derechos Humanos es un documento declarativo que fue adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de Diciembre de 1948 en la resolución 217 A (III). Tras esto la Asamblea General pidió a todos los países Miembros que publicaran, distribuyeran, expusieran y comentaran en las escuelas y demás establecimientos de enseñanza la Declaración Universal de los Derechos Humanos sin distinción por la condición política de los países o territorios. Su estructura se compone de un preámbulo y treinta artículos a partir de la carta de San Francisco de 1945, que recogen derechos de carácter civil, político, social, económico y cultural. (Declaración Universal de los Derechos Humanos)

Laborales⁴; Los Principios 7, 8 y 9 sobre Medio Ambiente toman como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo⁵; y finalmente, el Principio 10, el último en incorporarse, se basa en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción⁶.

Con más 10.000 entidades firmantes en más de 130 países, el Pacto Mundial de Naciones Unidas (también conocido como *Global Compact*), es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo. Respaldado por los ejecutivos de las empresas que lo componen, el Pacto Mundial es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de responsabilidad corporativa, ofreciendo a sus firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio sostenible.

⁴ La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo tiene por objeto lograr que el progreso social vaya a la par con el progreso económico y el desarrollo. Es un instrumento promocional mediante el cual los mandantes de la OIT - gobiernos, empleadores y trabajadores - reafirman los principios fundamentales consagrados en la Constitución de la Organización". (OIT) Esta Declaración adoptada en 1998 obliga a los Estados Miembros a respetar y promover los principios y derechos incluidos en las siguientes categorías: Libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; libertad de la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio; abolición del trabajo infantil; discriminación en materia de empleo y ocupación. La Declaración dice que estos derechos son universales y que por tanto se debe aplicar a todas las personas en todos los países con independencia del nivel de desarrollo económico que tiene el país. (OIT)

⁵ En Junio de 1992 en Río de Janeiro se adoptó en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Esta Declaración pretende establecer una alianza mundial nueva y equitativa creando nuevos niveles de cooperación basados en una tripartita en la que actúan como agentes los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas, buscando establecer acuerdos internacionales respetando los intereses de todos y protegiendo la integridad del sistema ambiental y del desarrollo mundial. (Declaración de río).

⁶ El 15 de septiembre de 2005, la Comisión Europea y la presidencia de la UE firmaron esta Convención en nombre de la Comunidad Europea. La Convención fue aprobada el 31 de octubre de 2003 por la asamblea general de las Naciones Unidas y estuvo abierta a la firma hasta el 9 de diciembre de 2005. A finales del 2000 la Asamblea General de las Naciones Unidas decide crear un Comité especial para elaborar un instrumento jurídico de carácter internacional para luchar contra la corrupción, a través de este instrumento la Comunidad Europea representa además sus intereses en la negociación. La Convención tiene por objeto: Promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir más eficaz y eficientemente la corrupción; promover, facilitar y apoyar la cooperación internacional y la asistencia técnica en la prevención y la lucha contra la corrupción, incluida la recuperación de activos; promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos." (Convención) La Convención tiene una aplicación directa en la prevención, investigación y enjuiciamiento de la corrupción. Así dentro de ésta se recoge una lista de medidas para prevenirla, en las que se incluyen la aplicación de políticas preventivas junto con la creación de órganos que ayuden al objetivo principal, la lucha contra la corrupción. Además de lo anterior se promueve la transparencia y responsabilidad en la gestión tanto pública como privada y la independencia del poder judicial, abogando porque la información y participación de la sociedad se fomenten como medidas de carácter preventivo.

Con ello el Pacto Mundial de Naciones Unidas persigue dos objetivos complementarios: Incorporar los 10 Principios en las actividades empresariales de todo el mundo; y canalizar acciones en apoyo de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Todo lo anterior puede verse reflejado en la visión u objetivo finalista de la entidad, al aspirar a

“ser la iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial más importante a nivel estatal, capaz de satisfacer las necesidades de todos sus socios y firmantes en materia de responsabilidad social contribuir a un modelo más justo de desarrollo económico y social”.

Tras este breve recorrido por Declaraciones y Convenciones que inspiran los principios del Pacto Mundial es necesario desarrollar cada uno de ellos para comprender mejor la importancia que éstos tienen:

Un primer Principio indica que “Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia” (Pacto Mundial, Naciones Unidas, 1999). El respeto a los derechos humanos es una cuestión que no afecta únicamente a los estados o gobiernos, sino que existe una corresponsabilidad con el sector privado en el cual entra en juego la actividad mercantil. Dentro del Pacto Mundial cobra gran importancia el compromiso asumido por la comunidad empresarial en relación al respeto de los derechos humanos tanto en los lugares de trabajo como en las áreas de influencia más extensa relacionadas con lo anterior, esto se deriva de la influencia que tienen las empresas en la sociedad.

Algunas de las cuestiones que deben abordar las mercantiles en relación al ámbito de los Derechos Humanos se relacionan con la necesidad de globalizar la información de los productos y de sus orígenes con el fin de que los consumidores conozcan las verdaderas condiciones en las cuales se desarrolla. Desde otro punto de vista, resulta de vital importancia la gestión de

la cadena de suministro, por tanto es necesario que las empresas conozcan los compromisos en relación a los Derechos Humanos en ambos extremos del flujo de producción, esto ayudará a las empresas además a aliarse con los socios que mejor les convenga. Otro aspecto importante es el trato digno y potenciador de las carreras profesionales de los empleados, en contrapartida los trabajadores son más productivos y fieles a la empresa.

Además de todo lo anterior, dentro del principio ocupa un sitio destacado lo relativo a la Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales debiendo vigilar las empresas que en sus centros se lleven a cabo de forma correcta estos criterios.

Un segundo principio apunta a que “Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos” (Pacto Mundial, 1999). Esta complicidad a la que se hace referencia puede llevarse a cabo de varias formas: cuando una empresa colabora con algún tipo de entidad en la vulneración de los Derechos Humanos será una complicidad directa; puede ocurrir también que la complicidad sea indirecta, en la cual una empresa se beneficia de los abusos cometidos por otro. Por último, la complicidad silenciada, es aquella en la cual los defensores de los Derechos Humanos tienen indicios de que una empresa incurre en la violación de los mismos. El riesgo de que esto ocurra es sensiblemente mayor en países en los cuales la violación de los Derechos Humanos es una práctica generalizada, o en aquellos con gobiernos en situación de debilidad desde el punto de vista de su capacidad de decisión o gestión.

El tercer principio señala que “Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva” (Pacto Mundial, 1999). La Libertad de afiliación implica que tanto los empresarios como los trabajadores puedan asociarse en función de las necesidades que presentan consiguiendo poder de negociar en los centros de trabajo para alcanzar acuerdos consensuados entre las partes implicadas; posibilitando a los trabajadores ejercer el derecho de defender sus intereses económicos y sociales a través de la potenciación de dicha libertad de asociación y de la construcción expresa de los cauces de negociación.

El cuarto Principio establece que: “Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción” (Pacto mundial, 1999). El trabajo forzoso o realizado mediante coacción es cualquier tipo de trabajo o servicio que se obtiene de una persona mediante amenaza o castigo y para el cual dicha persona no se ha ofrecido voluntariamente a realizarlo. Ni el salario ni cualquier otro tipo de compensación ofrecida a un trabajador indican necesariamente que el trabajo no esté siendo realizado de manera forzada o bajo coacción. Por ley, el trabajo debe ser ofrecido libremente y los empleados deben tener libertad para marcharse siguiendo las reglas que se hayan establecido.

Estas formas de coacción y de condicionamiento que supone el trabajo forzoso priva a la sociedad de la oportunidad de desarrollar recursos humanos para el mercado de trabajo moderno e impide desarrollar los conocimientos y preparar a los niños para el mercado laboral del futuro. Las consecuencias debilitantes que produce el trabajo forzoso dejan huella en el individuo, en particular en los niños, así como en la economía, ya que la degradación del capital humano y de la estabilidad social genera inseguridad en las inversiones.

Las empresas que actúan de acuerdo a la legalidad no suelen llevar a cabo prácticas como éstas, aunque bien es cierto que los responsables de estas actividades mercantiles deben conocer las formas y causas del trabajo forzoso ya que éste puede venir de la mano de subcontratas y proveedores.

El quinto Principio establece que “Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil” (Pacto Mundial, 1999). La falta de respeto y reconocimiento a uno de los derechos fundamentales de la infancia supone una importante problemática que trae como consecuencia la privación de su infancia y dignidad. Los niños son explotados laboralmente durante largas jornadas de trabajo, con una escasa retribución o incluso sin ella exponiéndoles a peligros en la salud, en el desarrollo físico y mental.

Para el sexto principio la declaración dispone que: “Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la

ocupación (Pacto Mundial, 1999). Considerando como definición de discriminación en el empleo y la ocupación a (Pacto Mundial, 1999)

“cualquier distinción, exclusión o preferencia que produzca el rechazo o la desigualdad en las oportunidades o en el trato de solicitudes de empleo o de ocupación” realizada por razón de “raza, color, sexo, religión, opiniones políticas, nacionalidad de origen o extracción social”.

La discriminación puede surgir en distintos ámbitos del acceso al empleo o la formación, teniendo consecuencias en las cláusulas y condiciones de los contratos, la remuneración, horas de trabajo, bajas por maternidad, seguridad laboral, etc.

Así la no discriminación en el ámbito laboral supone que la selección de los empleados para el desempeño de un puesto de trabajo se sustente en la capacidad de la persona para realizar esta tarea, sin que medie distinción, exclusión u otras preferencias.

Un séptimo principio establece que “Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente” (Pacto Mundial, 1999). En las prácticas empresariales relacionadas con el medioambiente es necesario que se instaure la idea de que debe desarrollarse una importante labor de prevención adelantándose a las consecuencias que puedan derivarse de la sobreexplotación y la depredación de los recursos naturales.

Las empresas, sobre esta prevención, deben considerar que son mayores los gastos causados por los daños que por la puesta en marcha de medidas de carácter preventivo, del mismo modo que la rentabilidad en instalaciones sostenibles es mayor a largo plazo, y la investigación y desarrollo en productos respetuosos con el medio ambiente producen beneficios a largo plazo.

En el octavo principio queda establecido que: “Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental” (Pacto Mundial, 1999). Tal y como quedó señalado en la Cumbre del Planeta de Río que se celebró en 1992 se estableció la importancia de cuidar nuestro planeta, hecho que afecta y compromete directamente al sector empresarial,

señalándose la atención a dicha responsabilidad en tres puntos esenciales: El daño que se está produciendo a muchos ecosistemas naturales; la capacidad del planeta para sostener la vida en el futuro; y, a largo plazo la dificultad para sostener el desarrollo económico y social.

El noveno principio señala además que: “Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente” (Pacto Mundial, 1999). Tal y como recoge en el capítulo 34 de la Agenda 21 se consideran “medioambientalmente saludables” aquellas tecnologías respetuosas con el entorno con el objeto de comprometerse con el Pacto Mundial. Este documento define las tecnologías medioambientalmente saludables como aquellas que “protegen el medio ambiente, contaminan menos, utilizan los recursos de una forma sostenible, reciclan más sus vertidos y productos y manejan los residuos de una manera más aceptable que las tecnologías a las cuales sustituyen. No se trata de tecnologías meramente individuales sino de sistemas integrales que incluyen know-how, procedimientos, productos y servicios y equipos así como procesos que mejoran la organización y la gestión medioambiental.” Es importante el desarrollo de estas tecnologías para reducir el uso de recursos finitos y utilizarlos de forma más eficiente.

Y finalmente en el principio décimo se establece que “Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno” (Pacto Mundial, 1999). En el transcurso de la Cumbre de Líderes de Global Compact en Nueva York el 24 de Junio de 2004, se anunció que se incluiría un décimo principio relativo a la corrupción, dicha decisión fue tomada tras la consulta a todos los participantes que expresaron su apoyo a la lucha contra este fenómeno.

A través de este principio se establece el compromiso de los participantes por un lado a evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción y por otro el desarrollo de políticas y programas concretos. En esta labor las empresas deben unirse al reto de los gobiernos, la ONU y la sociedad en la lucha por alcanzar el objetivo común, una economía global más transparente.

3. PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA.

Es evidente que en las últimas décadas las empresas se han posicionado como pilares fundamentales en nuestra sociedad constituyéndose a la vez como un espacio socializador y socializado. Cappellin *et al.* (2002), raíz de investigaciones realizadas en organizaciones brasileñas han concluido que los objetivos empresariales traspasan el plano económico propiamente dicho, por tanto es necesario que la empresa empiece a concebirse como un sistema social de dimensiones; un sistema en continua relación con la sociedad, confirmando por tanto la afirmación inicial (Kirschner, 2005).

Como normal general los estudios relacionados sobre la responsabilidad empresarial se han centrado en las relaciones existentes entre las empresas y los factores externos dejando aparte la responsabilidad social interna, es decir todo aquello relacionado con el bienestar de los trabajadores como conclusión de las acciones realizadas por las empresas. De esta idea surge la importancia de la Sociología de la Empresa, de gran ayuda para conocer la calidad de las relaciones existentes dentro de una organización. Podríamos indicar por tanto que esta especialidad de la Sociología, rompe con modelos establecidos anteriormente que únicamente interpretan las estrategias de los actores en términos de oportunidades de poder. Desde esta perspectiva sociológica la movilización de recursos humanos para fines económicos también depende de la regulación de las relaciones sociales de producción y no sólo de las capacidades profesionales. La empresa tiene gran responsabilidad en la creación de identidad en la sociedad constituyendo una institución social que produce nuevas identidades a través de un conjunto de relaciones sociales y culturales (Kirschner, 2005).

Otra cuestión importante en relación al tema tratado es la falta de aportaciones por parte de los estudiosos de la Sociología, incluyendo académicos y profesionales pues, aun siendo evidente la relación existente entre responsabilidad y sociedad, se observa falta de análisis, estudio e intervención en lo relativo a la responsabilidad social empresarial. Esta afirmación se ve respaldada por Blanco (2010) en su análisis de las aportaciones de la

sociología española a la RSE, evidenciando la falta de estudio de ésta materia en el análisis hecho de los planes de estudio existentes así como las publicaciones sociológicas más importantes. Es evidente que esto no significa que no exista dedicación y estudio en esta materia pero es obvio que dentro de la sociología el interés despertado por la responsabilidad empresarial es limitado, actualmente se observa una tendencia al cambio en éste respecto y es que cada vez son más los que se dan cuenta de la importancia que la Ciencia de la Sociología tiene en responsabilidad social empresarial teniendo la oportunidad de hacer importantes aportaciones a nivel teórico, aplicado e institucional (Blanco, 2010).

4. PERSPECTIVA POLÍTICA. (POLÍTICAS PÚBLICAS E INICIATIVAS).

La responsabilidad social empresarial desde los años 90 tomó gran protagonismo siendo esta perspectiva asumida por actores políticos y económicos, así desde esos años es necesaria ya una intervención por parte de las administraciones públicas que complete la acción voluntaria del sector privado imponiendo reglas mínimas que faciliten el poder de decisión de consumidores e inversores aceptados por todos los agentes y también con una participación que condicione el desarrollo de los mercados.

Dando respuesta a lo anterior la Unión Europea tiene un papel fundamental en la promoción y desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa, impulsando estrategias e iniciativas para conseguirlo. A través de distintas comunicaciones y disposiciones comunitarias ésta ha hecho ver el rol tan importante que juega en la RSC, siguiendo un proceso de involucración de los Estados Miembros y de las distintas administraciones (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2013).

Las iniciativas que ha llevado a cabo en materia de responsabilidad social son:

Tabla 4.1. Iniciativas en responsabilidad social:

FECHA:	INICIATIVA:
2000 23-24 de marzo	Consejo de Lisboa: Llamamiento al sentido de responsabilidad social respecto a prácticas empresariales idóneas en formación continua, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, integración social y desarrollo sostenible.
2000 7-9 de diciembre	Consejo de Niza: Se aprueba la Agenda Social Europea que hace una nueva referencia a la responsabilidad social de las empresas.
2001 23-24 de marzo	Consejo de Estocolmo: Se anuncia que la Comisión va a presentar un Libro Verde sobre RSE.
2001 18 de julio	Se publica el Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la RSE.

2002 julio	Comunicación: La RSE. La contribución empresarial al desarrollo sostenible..
2004 enero	CSR. National Public Policies in the European Union recoge las iniciativas públicas sobre RS en los Estados miembros (En septiembre 2007 se publica una nueva versión).
2004 29 de junio	El Informe del Foro Europeo Multistakeholder recomienda a las Administraciones Públicas a que asuman su papel en RS.
2005 16-17 de junio	Consejo de Bruselas acuerda que el desarrollo sostenible es objetivo fundamental de todas las políticas de la Comunidad Europea.
2006 22 de marzo	Comunicación: Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo. Hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE.
2007 marzo	El Parlamento aprueba el Informe Howitt sobre la RSE: Una nueva asociación.
2010 octubre	Se publica el estudio sobre el marco jurídico en derechos humanos y medio ambiente aplicable a las empresas europeas que operan fuera de la Unión Europea.

(Fuente: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2013).

Desde la Unión Europea, en 2001 el Consejo Europeo de Estocolmo anunció que se iba a presentar un Libro Verde sobre responsabilidad social de las empresas, respondiendo así a las voces que pedían el fomento de la responsabilidad social de las empresas. El documento *“Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas”* fue publicado el 18 de Julio de 2011, y fue el sostén institucional de la Comisión Europea, promocionando la coherencia y la búsqueda de la calidad en las prácticas de responsabilidad social de aquellas empresas que voluntariamente deciden adherirse a esta forma de entender la empresa. Desde este enfoque, se aboga porque las políticas de ámbito nacional guarden relación con las políticas comunitarias e internacionales, lo que implica una visión integradora de iniciativas internacionales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las Normas de Derechos Humanos de la ONU, las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales o la Declaración tripartita de la OIT sobre las

empresas multinacionales y la política social (Observatorio de responsabilidad social, 2013).

El Libro Verde (2001) tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

La responsabilidad social corporativa debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de la calidad. Así, pueden adoptar un enfoque financiero, comercial y social integrado, que desemboque en una estrategia a largo plazo que minimice los riesgos relacionados con la incertidumbre. Las empresas deben asumir su responsabilidad social a nivel internacional y europeo a lo largo de toda su cadena de producción” (Libro Verde, 2001).

Dentro de una entidad mercantil socialmente responsable se encuentran dos dimensiones una interna y otra externa; en lo relativo a la primera dimensión, **la interna**, las prácticas responsables a quienes afectan en primer término es a los trabajadores en cuestiones tan importantes como los recursos humanos, la salud, la seguridad y la gestión de cambio, mientras en las prácticas referentes al medio ambiente afectan a la gestión de los recursos naturales que se utilizan en la producción.

Tabla 4.2. Dimensiones de la RSC en una empresa:

DIMENSIÓN INTERNA	DIMENSIÓN EXTERNA
Gestión de Recursos Humanos	Comunidades locales
Salud y seguridad en el lugar de trabajo	Socios comerciales, proveedores y consumidores
Adaptación al cambio	Derechos humanos
Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales	Problemas ecológicos mundiales

(Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Verde, 2001)

Adentrándonos en la *gestión de recursos humanos* es evidente que uno de los retos fundamentales a los que se enfrentan las empresas hoy en día es conseguir atraer a profesionales cualificados, para ello las mercantiles deben poner a disposición de sus trabajadores recursos tales como la formación, que hagan a las empresas atractivas a las expectativas de sus empleados proporcionándoles la oportunidad de crecer dentro de ella. Además de lo anterior es importante que las organizaciones promuevan prácticas responsables de contratación para conseguir objetivos como la reducción de la tasa de desempleo, luchar contra la exclusión social o contra cualquier otra práctica que implique discriminación (Libro Verde, 2001). Otro aspecto fundamental integrado en el documento comunitario es la *Salud y seguridad en el lugar de trabajo*, tradicionalmente lo relativo a esta materia se ha llevado a cabo a través del ámbito normativo y si bien es cierto que los estados han hecho grandes esfuerzos en dar seguridad a esta materia, la práctica más que habitual de la subcontratación, hace que en ocasiones la responsabilidad recaiga en otros. En las empresas cada vez se le da más importancia a esto y por eso es más habitual que promuevan actividades voluntarias y

complementarias a la legislación, buscando con ello contribuir al aumento del nivel de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

Siguiendo con la dimensión interna y a raíz de los últimos movimientos económicos, sociales y políticos la *adaptación al cambio* ha cobrado vital importancia y esto es así porque la reestructuración que en la actualidad vive Europa hace que trabajadores y otros interesados vivan con la preocupación de su futuro. Por ello, desde la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), se respalda la reestructuración bajo criterios de responsabilidad social, equilibrando y teniendo en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones.

Así mismo, y en el marco de dicha dimensión interna cobra especial relevancia *el ejercicio de una Gestión responsable del impacto ambiental y de los recursos naturales*. El impacto sobre el medio ambiente puede verse reducido por la disminución en el consumo de recursos, desechos o emisiones contaminantes. Así una reducción en la utilización de materias primas redonda positivamente a largo plazo por un lado en la competitividad y rentabilidad de la empresa y por otro en el medio natural, esta forma de actuación ha sido reconocida en el sexto programa de Medio Ambiente de la Comisión (Libro Verde, 2001).

En relación a la dimensión externa, se extiende la responsabilidad social a las comunidades locales, incluyendo además a accionistas y a un gran número de interlocutores. Concretamente, desde una perspectiva sistémica, hemos de considerar que las entidades mercantiles se integran en unas comunidades locales determinadas, ejerciendo su actividad dentro de la demarcación territorial de éstas administraciones locales y contribuyendo a su desarrollo proporcionando trabajo, salarios, prestaciones o ingresos tributarios. Esta relación se caracteriza por la bidireccionalidad de las acciones, ya que si bien es cierto que la empresa proporciona calidad de vida a la comunidad, la empresa depende de la prosperidad, la salud y estabilidad de donde opera. Íntimamente vinculado al contexto externo y a las comunidades en las que opera la empresa, las prácticas de RSE conllevan también la gestión sostenible

de las relaciones con socios comerciales, proveedores y consumidores (Libro Verde, 2001). Además, si la entidad opera en un marco supranacional, estableciendo redes de proveedores y/o de clientes en países en desarrollo, no hemos de olvidar la importancia al respeto de los *Derechos Humanos*, estrechamente vinculados a la responsabilidad social de las empresas, sobre todo en lo relativo a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales. Esto se ve reflejado por ejemplo en la Declaración tripartita de la OIT y en las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales. Todo esto, viene además respaldado por la Unión Europea y por la obligación que ésta tiene de garantizar el respeto de las normas laborales y la protección al medio ambiente (Libro Verde, 2001).

Para finalizar destacar los *Problemas ecológicos mundiales*, las mercantiles son actores principales en el medio ambiente y en la gestión de residuos y utilización de recursos por eso de vital importancia que las empresas realicen su actividad de acuerdo a los principios y valores de la responsabilidad social corporativa (Libro Verde, 2001).

PARTE B. FUNDAMENTOS DE GESTIÓN.

5. GESTIÓN DEL TIPLE BALANCE.

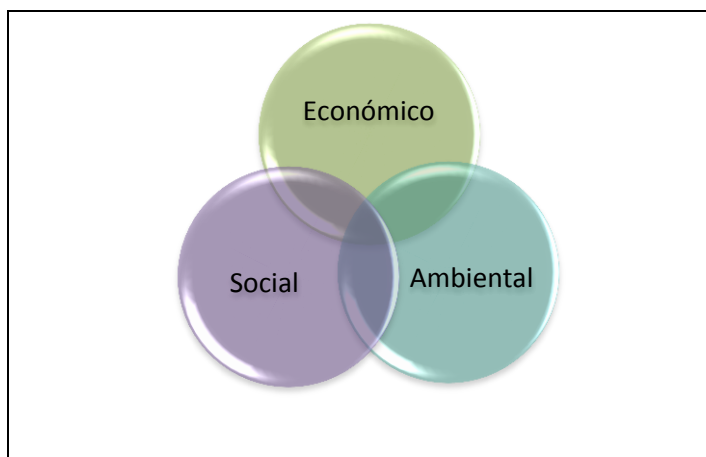
Las empresas manifiestan un interés creciente por adoptar ante la sociedad un compromiso con el desarrollo sostenible. La tarea es ardua ya que para ello han de tenerse en cuenta una pluralidad de agentes internos y externos a los que se debe atender tanto en el plano económico como en el plano social⁷; no debiendo olvidarnos del aspecto medioambiental, economizando las materias primas y disminuyendo al mínimo los residuos contaminantes. Pudiera ser que la crítica más extendida a este respecto sea la de Milton Friedman en su trabajo *“The social responsibility of business is to increase its profits”* el cuál en 1971 arguyó que debía existir una separación clara entre los individuos y la empresa, debiendo caer la responsabilidad social en los primeros y no en las empresas como tal; para Friedman la única obligación que debe de tener la empresa es la maximización de beneficios para sus accionistas. Contra este argumento los defensores de la responsabilidad empresarial abogan por la asunción de la RSE como una herramienta de gestión integrada dentro del núcleo duro de la empresa (Cortina, 2005) evitando con esto el uso fraudulento y las acciones puntuales de mecenazgo, la solución ésta por tanto en la implementación de un plan estratégico de acción persiguiendo la integración de la empresa dentro del desarrollo sostenible de la sociedad de la que es parte. (Blanco, 2006).

De lo anterior se desprende la importancia del planteamiento *Triple Bottom Line*, desarrollado y aplicado por primera vez por John Elkington en su trabajo *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* en 1997, planteamiento teórico que parte de la necesidad de atender las demandas de los distintos *stakeholders* de la empresa, solventándose ésto a

⁷ En el plano económico habría que destacar la respuesta a las expectativas de los propios accionistas y su necesidad de obtener beneficios, mientras que en el plano social, una clara demanda estaría vinculada a la seguridad laboral, la creación de empleo, una mayor participación de los empleados, etc.

través del desarrollo de la *Triple Cuenta de Resultados* que equipara los resultados económicos con los sociales y medioambientales. (Ramírez, 2006).

Gráfico 6.1. Triple Cuenta de Resultados:



(Fuente: Elaboración propia)

La consecuencia de que una organización tenga buenos resultados en términos contables de triple resultado es la maximización de sus beneficios en todos sus ámbitos, no sólo en el económico, a la par que se minimizan o eliminan las externalidades negativas. Puede decirse que una empresa sostenible cuenta con una visión a largo plazo, en la que se encuentran presentes no sólo sus accionistas o empleados, es decir la dimensión interna de la empresa, sino que cuenta con el entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial. Una mercantil de estas características además de obtener beneficios, que claramente es su primordial objetivo, se preocupa por la forma en que lo hace, desde el convencimiento de que el consumidor más pronto que tarde exigirá conocer el impacto económico, social y ambiental que genera su actividad como consumidor. Así debemos entender por tanto que la supervivencia de una empresa a largo plazo no está relacionada directa y exclusivamente con la solvencia económica de ésta, sino que son factores claves para conseguir este objetivo la responsabilidad medioambiental y la capacidad de responder a las expectativas generadas por parte de la sociedad. Por tanto el objetivo hasta entonces prioritario de carácter meramente

productivo y económico, debe ahora coordinarse con los nuevos objetivos, el desarrollo medioambiental y social (Blanco, 2006).

6. GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

Actualmente las relaciones existentes entre empresas y grupos de interés son cada vez más elaboradas y con un mayor nivel de interacción, esto se observa fácilmente en la evolución de los últimos años que va, desde información de forma unilateral a los grupos de interés, hasta una cooperación sinérgica entre los *stakeholders* implicados evidenciando además la interdependencia que se produce. De acuerdo con Strandberg (2010), no cabe duda que a pesar de la importancia que reviste la cuestión, la puesta en marcha de esto es un desafío para las empresas que deciden involucrarse en la RSE, siendo un proceso largo y complejo, en el cuál la relación de confianza es fundamental para consolidar la colaboración o compromiso (*engagement*⁸). (Strandberg, 2010).

El término grupos de interés se ha venido utilizando para designar a todas las personas, grupos u organizaciones que mantienen relación directa o indirecta con la empresa; estén dentro o fuera de la misma, y pueden afectar o ser afectadas por sus actividades, positiva o negativamente. El hecho de que las empresas con su actividad generen impacto que afecte -ya sea de forma directa o indirecta- a los grupos de interés, revela la importancia de identificarlos y analizarlos para poder reducir al máximo el impacto negativo que éstos pudieran sufrir, así como potenciar el valor positivo de la cuestión.

Tal como hemos manifestado⁹, Freeman (1983) define los grupos de interés como aquellos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas. Cada sector tiene sus grupos de interés y, por eso, aquellas empresas que quieren integrar en su gestión la responsabilidad social empresarial deben identificarlos y atenderlos para conseguir una adecuada implantación de la estrategia global de la entidad mercantil. La organización *AccountAbility*¹⁰ sugiere las siguientes dimensiones para la identificación de los *stakeholders* empresariales:

⁸ Término utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional para referirse al compromiso de los trabajadores.

⁹ Véase nota a pie de página número 2.

¹⁰ Organización internacional sin ánimo de lucro fundada en 1996 con la participación de empresas, organizaciones no gubernamentales, académicos y profesionales.

Para comenzar debe destacarse la dimensión de *la responsabilidad*, dentro de ésta se encuentran personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas, es decir, contratos, colaboraciones, etc. La siguiente dimensión a través de la cuál puede identificarse los grupos de interés se desarrolla a través de la detección de aquellas personas que tienen la posibilidad de influir en la capacidad empresarial para obtener sus objetivos, es decir sus acciones pueden impulsar la labor empresarial o impedir su desempeño normal, a esta dimensión se la denomina *por influencia*. Obviamente *la cercanía* es otra variable a destacar, no cabe duda de la importancia de la interacción de estas personas con la organización empresarial. Es habitual encontrarse dentro del tejido mercantil a personas, tales como personal, familias, proveedores, etc. que dependen de la organización, a esta dimensión se la identifica *por dependencia*. Para finalizar con las posibles dimensiones que sirven para la identificación de los grupos de interés debe tenerse en cuenta *las perspectivas* que pueden llevar a la detección de nuevas oportunidades dentro de la organización (Strandberg, 2010).

Además de estas variables o dimensiones la *Global Reporting Initiative*¹¹ añade dos nuevas categorías, la primera de ellas es *la proximidad*, englobando en ésta a todos los grupos que viven cerca de las instalaciones o aquellos que interactúan con la empresa durante sus operaciones y actividades y la segunda, *la representación*, es decir personas que a través de ciertas estructuras representan a otras como por ejemplo representantes sindicales, asociaciones de vecinos, etc.

Además de la importancia que conlleva la adecuada identificación de los *stakeholders* es necesario tener en cuenta dos aspectos, por un lado las relaciones que puedan darse, siendo conscientes de que éstas pueden variar ya que los grupos no son estáticos ni uniformes sino que por el contrario están en continua evolución y cambio, y por otro, la necesaria identificación de los temas relevantes y las expectativas que cada uno de los grupos de interés

¹¹ Organización internacional que engloba a representantes de distintos grupos de interés y a expertos en la responsabilidad social empresarial. El objetivo que persigue es la difusión de herramientas que ayuden a las empresas a ser socialmente más responsables.

presenta. (Strandberg, 2010). Todo lo anterior desemboca en la importancia de la participación de los grupos de interés, Greenwood (2007) entiende esta participación como “las prácticas que una organización realiza para hacer participar a los grupos de interés de una manera positiva en las actividades de dicha organización.” Por tanto puede decirse que las empresas desarrollan su actividad relacionándose con multitud de agentes internos y externos a la propia organización, por eso primero la identificación, seguido de una buena gestión para posteriormente sentar las bases de una relación de confianza son fundamentales para la concepción de una empresa socialmente responsable.

Gráfico 6.1. Posibles grupos de interés de una empresa:



(Fuente: Elaboración propia).

7. MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD.

Cada vez es más habitual que las organizaciones empresariales desempeñen su actividad de manera más sostenible, es decir, conseguir la satisfacción de las necesidades actuales sin poner en peligro la gratificación de necesidades de las generaciones futuras. Además la transparencia y el buen gobierno son valores en alza dentro del sector empresarial siendo atendida esta cuestión por multitud de organismos como por ejemplo en la Comunicación Europea de Julio de 2002 que dice lo siguiente

“La transparencia es un componente esencial del debate sobre la responsabilidad social de las empresas puesto que contribuye a mejorar sus prácticas y su comportamiento, al tiempo que permite a las empresas y a terceras partes cuantificar los resultados obtenidos”

Para la consecución de este objetivo son claves las memorias de sostenibilidad que aporta tanto a la organización como a sus agentes externos información económica, social y ambiental de la empresa en cuestión.

En continua búsqueda por la homogeneización de actividades y programas de Responsabilidad Social Empresarial se ha puesto en marcha *Global Reporting Initiative* (1997)¹², un proyecto a largo plazo de carácter internacional cuyo objetivo es la elaboración y difusión de una *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad* (2000)¹³. En este nuevo organismo han participado actores de distinta procedencia como ha sido el caso de representantes de grandes empresas internacionales tales como Movistar, Nokia o General Motors entre otros, acompañados de instituciones académicas internacionales y organizaciones sociales destacadas en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. El fin u objetivo que se busca con la elaboración de una guía es que exista la mayor integración posible de la responsabilidad social con la gestión empresarial y que las empresas que voluntariamente decidan realizar

¹² Global Reporting Initiative es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. Fue fundada en 1997 en EEUU por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, actualmente su sede se encuentra en Ámsterdam contando además con varias oficinas regionales.

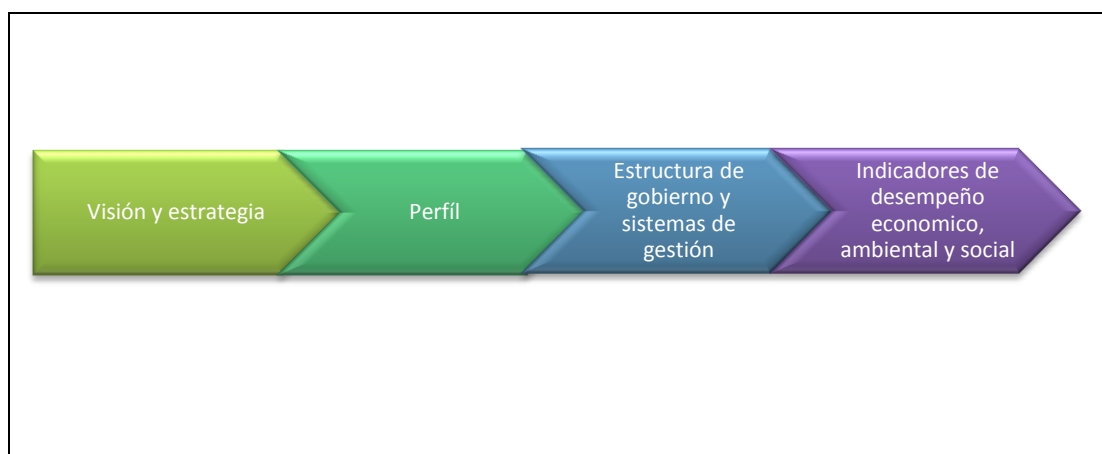
¹³ Actualmente está publicada la versión 3 existiendo además adaptaciones de guías sectoriales.

una gestión de acuerdo a los estándares de la Triple Cuenta de Resultados, puedan expresarlo en sus programas de responsabilidad social (Blanco, 2006).

Fue en el año 2000 cuando se publicó la primera guía elaborada por *Global Reporting Initiative*, dos años más tarde en el 2002 debido a la buena acogida de la guía se presentó una nueva versión actualizada en función de nuevas aportaciones realizadas por distintas organizaciones de carácter público y privado. Este trabajo proporciona a las empresas que deseen llevar a cabo su propia memoria de sostenibilidad un sistema de evaluación interno a través de pautas establecidas de trabajo; y, a pesar de la sobrecarga de trabajo que produce, así como los costes de la elaboración, cada día son más las empresas que publican informes anuales que recogen toda la información económica, social y medioambiental, facilitando con esto la valoración y análisis de la empresa en términos socialmente responsables.

Con objeto de lograr la homogeneización o presentación estándar y comparación de contenidos, entre diferentes organizaciones o entre diferentes ejercicios de una misma entidad, *Global Reporting Initiative* (2002) proporciona información objetiva sobre la estructura que habrán de presentar las memorias que se lleven a cabo:

Gráfico 7.1. Estructura de la memoria de sostenibilidad:



(Fuente: Elaboración propia a partir de Global Reporting Initiative, 2000).

Para comenzar con la elaboración de una memoria de sostenibilidad se debe evidenciar la *Visión y estrategia* de las empresas en relación al desarrollo sostenible, esto se lleva a cabo a través de la declaración hecha por el máximo representante de la empresa que deberá mostrar la visión global a corto, medio y largo plazo que la estrategia de la organización presenta. Por otro lado toda la información relativa a la estructura y funcionamiento de la empresa -su *perfil*, así como el propio alcance de la memoria, también forma parte de los contenidos propuestos por la guía, por lo tanto este apartado debe proporcionar información general de la empresa, y más específicamente cambios significativos, impactos principales, tendencias, riesgos y oportunidades de sostenibilidad finalizando con los parámetros propios de la memoria. Tras la elaboración del detallado perfil mercantil, cobra importancia el análisis y estructura política de la organización, aportando información detallada sobre los órganos de gobierno, así mismo las relaciones y compromisos con los grupos de interés son desarrollados en esta tercera etapa en la elaboración de una memoria de sostenibilidad (Fundación Garrigues, 2012). Para finalizar, la cuarta y última categoría propuesta por *Global Reporting Initiative* (2002) es la de *gestión y desempeño*, proponiendo en este ámbito indicadores en tres dimensiones que se sustentan de nuevo en la idea del *Triple Bottom Line*, es decir, indicadores económicos, sociales y ambientales¹⁴.

¹⁴ Toda la información plasmada en una memoria de sostenibilidad debe de ser verificable por auditores, tanto externos como de la propia organización, y, por eso, el principio de transparencia es un fundamento dentro de la responsabilidad corporativa.

8. SELLOS Y NORMAS DE ETICA Y GESTION RESPONSABLE.

Los sellos y normas certificadoras de una gestión responsable son sin lugar a duda protagonistas principales de la responsabilidad social empresarial, cada vez son más las empresas que acuden a este tipo de recursos para primero ayudarse de las distintas guías que existen para su adecuada implementación y posteriormente certificarse y visibilizar esta situación al exterior. Existen multitud de organismos dedicados a esta tarea entre los que podemos encontrar el ya mencionado Pacto Mundial de las Naciones Unidas a través del cual las empresas que voluntariamente deciden adherirse a esta iniciativa se comprometen a respetar y promover sus 10 principios basados en declaraciones y convenciones universalmente reconocidas, que a modo de recordatorio se exponen a continuación:

Tabla 8.1. Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas:

Derechos Humanos
4. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
5. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Normas laborales
6. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos de la negociación colectiva.
7. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
8. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
9. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio ambiente
1. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
2. Promover una mayor responsabilidad ambiental.
3. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

(Fuente: Elaboración propia a partir del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 1999).

Las empresas que voluntariamente deciden involucrarse en el cumplimiento de éstos principios obtienen el reconocimiento por la actividad que ejercen siempre y cuando los apliquen correctamente y elaboren y publiquen un informe de progreso anualmente (Garrigues, 2012), este informe debe de visualizar además de los resultados obtenidos, los objetivos futuros a corto y medio plazo. Además de ésta iniciativa de carácter más general Naciones Unidas recientemente ha creado otras iniciativas mucho más específicas y de carácter sectorial como son la Iniciativa denominada *Principios para una Educación Responsable en Gestión (PRIME)* y *Los principios para la Inversión Responsable (PRI)*.

Siguiendo por el recorrido de las normas y los estándares de la responsabilidad social empresarial uno de los más importantes es la Norma Guía ISO¹⁵ 26000 y fue a finales del 2010 cuando se publicó con el objetivo de orientar hacia la gestión responsable en materia de RSC dentro de las empresas. Para la realización del documento se contó con la participación de expertos de más de 90 países además de con otras 40 organizaciones tanto de carácter internacional como regional representativas dentro de la responsabilidad social empresarial (Garrigues, 2012). En definitiva lo que la norma recoge versa sobre tres cuestiones principales, en un primer lugar desarrollar las definiciones y principios propios de la Responsabilidad Social, tras esto se desarrollan cuestiones relacionadas con una adecuada implementación de la misma para finalizar con orientaciones dirigidas a integrar la Responsabilidad Social en las operaciones de la organización (Centro Nacional de Información de la Calidad).

¹⁵ Organización Internacional de Normalización.

De forma más específica actuó la organización *Social Accountability International* (SAI)¹⁶, la cual en 1997 publicó un estándar basado en distintas convenciones de la OIT y de la ONU de reconocimiento internacional para el lugar de trabajo buscando la mejora de las condiciones laborales a nivel mundial, este referente recibe el nombre de *Social Accountability 8000* (SA8000) y fue elaborado por un grupo de expertos reunidos por la Agencia de Acreditación del Consejo sobre Prioridades Económicas. A raíz de este trabajo previo en 1998 se fundó la *Social Accountability Internacional* (SAI), agencia de colocación constituida con el fin de dirigir la implementación de la norma SA8000 así como lo relacionado con las actividades formativas de carácter complementario.

Es en el 2000 cuando surge una nueva norma esta vez de la mano de Forética¹⁷, este nuevo estándar llamado norma SGE 21 nace de la demanda expresada por un sector de empresas que se ven en la necesidad de contar con herramientas que alineen los valores propios de la organización con la propia gestión responsable socialmente. Esta norma se presenta como un sistema global que permite implementar y evaluar objetivamente en las organizaciones sistemas de gestión tanto social como éticamente responsables, para alcanzarlo atiende minuciosamente las relaciones con los distintos *stakeholders* empresariales así como lo relacionado con su entorno social y administrativo, siendo un punto fuerte a favor de la implementación de esta norma que su aplicación no se ve minorado por el tamaño de la mercantil sino que por el contrario será posible su aplicación con independencia de su tamaño y sector empresarial (Garrigues, 2012).

De forma más específica y sectorial actúa la Fundación más Familia¹⁸ que con el apoyo del IESE¹⁹ ha desarrollado la certificación EFR1000 que reconoce a las empresas que lo soliciten y cumplan los criterios establecidos el sello de *familiarmente responsable*, distinguiendo a las mercantiles que ostenten esta

¹⁶ Organización internacional que se dedica a la mejora del entorno laboral, especialmente en lo relativo a los Derechos Humanos.

¹⁷ Asociación de Empresas y Profesionales de la Responsabilidad Social Empresarial en España, cuyo fin es fomentar este ámbito de la gestión entre las organizaciones.

¹⁸ Impulsada por la Federación Española de Familias Numerosas, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y un conjunto de empresas.

¹⁹ Escuela de negocios de la Universidad de Navarra.

certificación a la vez que las posiciona favorablemente en el mercado laboral, financiero o ante posibles futuros clientes. Siguiendo por esta línea más específica se encuentra también la Red de Empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa”²⁰, a través de la cual, las empresas pertenecientes a ella podrán exponer y visibilizar su compromiso con la igualdad de género intercambiando y fomentando además las buenas prácticas en la materia.

²⁰ Puesta en marcha por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad que busca potenciar e intercambiar buenas prácticas en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

PARTE C. ANÁLISIS DEL SECTOR.

9. PRESENTACIÓN DEL SECTOR ELEGIDO.

Según el IMSERSO²¹ (2014) los centros residenciales para personas mayores

“son establecimientos destinados al alojamiento temporal o permanente, con servicios y programas de intervención adecuados a las necesidades de las personas objeto de atención, dirigida a la consecución de una mejor calidad de vida y a la promoción de su autonomía personal”.

Este tipo de servicios brinda desde una perspectiva biopsicosocial, servicios continuados, tanto de carácter personal como sanitario, además de otro tipo de carácter básico tales como alojamiento, manutención, asistencia en las actividades básicas de la vida diaria, y atención social y sanitaria, siempre desde una perspectiva promocional de la autonomía personal de la persona. Este servicio puede tener carácter permanente o temporal, este último atendiendo a periodos de convalecencia o de respiro de los cuidadores informales.

Uno de los factores por los que el sector de la tercera edad esta en auge es por el ya sabido fenómeno del envejecimiento de nuestra población y de ahí la importancia de que existan servicios para la atención a nuestros mayores. Según datos del INE (2011) un total de 270286 personas a nivel estatal se encontraban en un centro residencial, en Asturias la cifra llegaba a 8246 personas. A continuación se muestran estos datos viendo además la diferencia existente entre sexos, siendo las mujeres las que predominaban como usuarias de este servicio posiblemente por la mayor esperanza de vida de éstas.

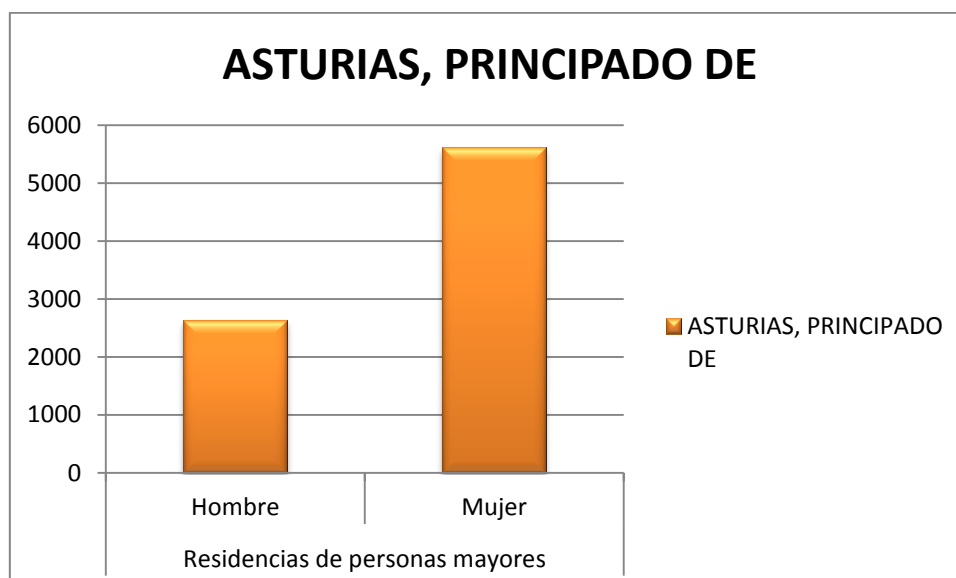
²¹ El Imsero es la Entidad Gestora de la Seguridad Social para la gestión de los Servicios Sociales complementarios de las prestaciones del Sistema de Seguridad Social, y en materia de personas mayores y personas en situación de dependencia.

Tabla 9.1. Usuarios a nivel nacional de centros residenciales del año 2011.



TOTAL: 270286 (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE).

Tabla 9.2. Usuarios de centros residenciales del año 2011 en Asturias.



TOTAL: 8246 (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE).

Según la administración del Principado de Asturias²² los objetivos en relación a la atención que debe perseguir un centro residencial son tres; en primer lugar debe proporcionar alojamiento y atención integral a personas mayores con falta de apoyo social suficiente de modo que ya no pueden vivir en su medio habitual, en segundo lugar del mismo modo debe proporcionar esa atención integral de manera individualizada atendiendo siempre a las necesidades propias de cada usuario, para finalizar con el tercer objetivo, que es establecer cuidados complementarios a los familiares en situaciones que así lo demanden. Por lo tanto para la consecución de estos objetivos es necesario poner en marcha programas de intervención que atiendan necesidades tales como: “Alojamiento y manutención; asistencia en las Actividades de la Vida Diaria; cuidados integrales; programas de intervención terapéutica; programas socio-recreativos; programas de intervención con familias; programas de intervención ambiental y por último programas de formación a los cuidadores profesionales”.

Según Vejez y Vida²³ (2014) existen tres tipos de residencias para la tercera edad, la primera de ellas son las residencias públicas, dependientes de un organismo de la administración autonómica generalmente debido a la asunción de competencias en bienestar social por las Comunidades Autónomas según lo dispuesto en el artículo 148 de la Constitución Española; la segunda categoría son las residencias para la tercera edad privadas, necesitando en todo momento para su funcionamiento la pertinente autorización expedida por la correspondiente Comunidad Autónoma, y por último el tercer tipo son las residencias para la tercera edad concertadas, gestionadas por empresas privadas en las cuales la administración pública tiene reservadas todas o parte de las plazas.

Actualmente muchas son las residencias que buscan además de la ya mencionada concertación la acreditación²⁴ por parte de la administración y

²² Ésta información ha sido extraída del portal del Principado de Asturias, disponible en [<http://www.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem.4b280f8214549ead3e2d6f77f2300030/?vgnextoid=ac3c74dd715fe010VgnVCM100000b0030a0aRCRD&vgnnextchannel=d98552a3cfe8e210VgnVCM1000002f030003RCRD&i18n.http.lang=es>] Último Acceso el día 23/6/2014.

²³ Es la presencia activa en la red, de un grupo de personas con experiencia profesional en Geriátría y Gerontología.

²⁴ En el Principado de Asturias los requisitos específicos que se exigen a un centro para la acreditación del mismo son los siguientes: “Estos centros, bien con personal propio o mediante

esto es así porque la aparición en el 2006 de la Ley de Autonomía y Atención a la Dependencia trajo consigo una serie de Servicios y Prestaciones para las personas dependientes entre las que se encuentra la Prestación económica Vinculada al Servicio, la cual proporciona una ayuda para el pago de la plaza residencial, siempre y cuando los centros estén acreditados por la Comunidad Autónoma correspondiente.

contratación externa, ofrecerán los siguientes servicios respetando la ratio mínima que se indica:

- a) Gerocultor/a o equivalente: con una ratio de 0,10 por persona usuaria no dependiente, 0,13 por persona usuaria en situación de dependencia de grado I, 0,27 por persona usuaria en situación de dependencia de grado II y 0,28 por persona usuaria en situación de dependencia de grado III .
- b) T Terapeuta Ocupacional, Monitor/a Ocupacional y/o Animador/a Sociocultural: con una ratio de 0,007 por persona usuaria no dependiente, 0,009 por persona usuaria en situación de dependencia de grado I, 0,011 por persona usuaria en situación de dependencia de grado II y 0,012 por persona usuaria en situación de dependencia de grado III .
- c) ATS /DUE : con una ratio de 0,018 por persona usuaria en situación de dependencia de grado II y 0,028 por persona usuaria en situación de dependencia de grado III .
- d) Fisioterapeuta: con una ratio de 0,003 por persona usuaria en situación de dependencia de grado II y 0,004 por persona usuaria en situación de dependencia de grado III". (Resolución de 25 de noviembre de 2011, de la Consejería de Bienestar Social e Igualdad, de primera modificación de la de 22 de junio de 2009, de la Consejería de Bienestar y Vivienda, por la que se desarrollan los criterios y condiciones para la acreditación de centros de atención de servicios sociales en el ámbito territorial del Principado de Asturias).

10.METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASO.

El método seleccionado para llevar a cabo este trabajo es el Estudio de caso el motivo por el que esta es la metodología adecuada para la realización de esta labor es por la facilidad y accesibilidad para analizar el objeto de estudio desde el propio contexto real siempre y cuando sea utilizada por rigor y aplicando procedimientos que contribuyan a aumentar la validez y confiabilidad (Villareal *et al.* 2010).

Para Yin (citado por Villareal *et al.*, 2010: página 33), un estudio de caso es “Una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas.”

Según Pérez Serrano (1994) las características que posee esta metodología son las:

Gráfico 10.1. Características de la metodología del Estudio de Casos:



Esta metodología se emplea de forma frecuente en las ciencias sociales y esto es así debido a las características de esta que hacen viable responder a las siguientes cuestiones: En primer lugar explicar relaciones causales que debido a la complejidad que suscitan no pueden ser tratadas desde estrategias de investigación mediante el uso de la encuesta o el experimento, seguidamente, la oportunidad de describir el fenómeno en el contexto real en el que está sucediendo, así mismo en tercer lugar destacar la posibilidad de evaluar los resultados de una investigación, y finalmente examinar escenarios en las que a través de una intervención evaluada no se logran resultados claros. Además de lo anterior como reseña Eisenhardt (citado por Villareal *et al.*, 2010: 35) el estudio de casos es de gran utilidad en el análisis de procesos de cambios longitudinales y para la obtención de una visión holística versus reduccionista del fenómeno (Gummesson, 1991). Por lo tanto el uso de una metodología como la del estudio de casos es la idónea cuando el fenómeno a estudiar no puede separarse del contexto natural en el que tiene lugar, teniendo en cuenta todos los elementos que componen la realidad a analizar.

PARTE D. ESTUDIO DE CASO.

11. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

“Residencia La Dehesa”²⁵ es un centro de mayores situado en el barrio de Tremañes en Gijón, de titularidad privada y capacidad autorizada para 94 plazas. Abre sus puertas el 1 de agosto de 2012 con el fin de proporcionar una atención integral y personalizada a las personas mayores, tanto si mantienen un buen nivel de autonomía como si presentan algún grado de dependencia. Desde diciembre de 2012 cuenta con la *acreditación del Principado de Asturias* para prestar atención a las personas con dependencia reconocida por el SAAD (Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia).

La Misión, Visión y valores de “Residencia La Dehesa” son los siguientes:

MISIÓN: Prestar servicios de cuidado y asistencia integral a personas mayores basados en un alto nivel de calidad en la atención y una personalización de servicios, así como la continua formación de nuestro equipo de profesionales.

VISIÓN: Propiciar el bienestar y la satisfacción de los usuarios del centro, buscando el equilibrio perfecto entre el trato humano y la profesionalidad del equipo de trabajadores, todo ello apoyado en el uso de metodologías adaptadas a las necesidades del sector.

Los VALORES en los que se sustenta la organización son los siguientes:

- *Excelencia*: Buscando la superación constante en el desempeño de la actividad.
- *Humanización en el trato y la atención*: Uno de los pilares fundamentales es proporcionar una atención personalizada, basada en el respeto, el afecto y el cariño a la persona mayor.

²⁵

- *Autonomía e Independencia:* Promoviendo el mantenimiento de las capacidades del usuario y teniendo siempre presente que él, es el auténtico protagonista de los servicios que se prestan.
- *Complementariedad:* No sustituyendo, sino complementando la labor de la familia, que es siempre la más importante.
- *Integración y Participación:* Tanto de la persona usuaria y sus familiares en el centro, como del propio centro en la comunidad. (PGI, 2012).

La información general sobre los servicios e instalaciones, reflejada en la comunicación corporativa de la entidad, se detalla en el anexo nº 1.

12. EL ROL DE LA DIRECCIÓN Y LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Como se ha venido diciendo con anterioridad la Responsabilidad Social Corporativa implica una nueva concepción de entender la empresa, y sin duda la forma en que éstas son gobernadas influye en el rumbo de la organización en cuestión, no pudiendo concebir una empresa socialmente responsable sin un gobierno corporativo que dirija las políticas adecuadas.

Fue en la década de los 80 cuando el Gobierno Corporativo cobró gran importancia dentro del mundo empresarial llamando la atención a los más importantes círculos empresariales del mundo. Como apunta Olcense²⁶ citado por Vilanova *et al.* (2007: 186) el Gobierno Corporativo “se encuentra en la interacción entre el Derecho Mercantil o societario y la regulación de los mercados financieros, pues de él depende, en gran medida, el pilar fundamental en el que se asientan estos últimos: la transparencia informativa.” Para entender mejor el concepto y la importancia del Gobierno corporativo es necesario hacer una distinción entre un concepto más extenso y otro de carácter más restringido. En el primero de ellos, el gobierno corporativo contiene todos los elementos que sostienen las decisiones empresariales, promoviendo la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las empresas; la segunda de las concepciones, la más restringida, comprende el conjunto de procedimientos para que las actuaciones de la empresa se dirijan a cumplir los fines de los accionistas. Con todo lo anterior podemos decir que las características que el buen gobierno debe de tener son en primer lugar *la legalidad*, la segunda es la *autorregulación* sobre la que se ejecuta el gobierno corporativo y por último la *transparencia*.

Uno de los documentos más importantes en esta materia es el conocido como *Informe Winter* de la Comisión Europea que se aprobó en el 2002, cuyo contenido principal se centra en el buen gobierno corporativo con especial

²⁶Aldo Olcense, académico de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y presidente de la Coalición de Creadores.

énfasis en los accionistas y los consejeros independientes. Fue tras el Informe Winter de la Comisión Europea cuando los países de los Estados Miembros asumieron dentro de su ordenamiento jurídico distintas normativas en materia del buen gobierno corporativo conformando un marco jurídico que dio tanto protección como promoción. En España también tenemos iniciativas en torno a esta cuestión, en primer lugar la Comisión Olivencia (1997) que aboga por la incorporación de prácticas de origen anglosajón en materia del buen gobierno enfatizando en la responsabilidad de la dirección y de los Consejeros de Administración, este informe tuvo como objetivo aumentar la confianza y la credibilidad de las empresas, el cuál contenía una serie de recomendaciones que se constituyeron en un Código de Buen Gobierno de adopción voluntaria para las empresas que deberían o bien comprometerse a cumplir esas precisas o bien explicar por qué no lo hacían (Vilanova *et al.*, 2007). Además de la Comisión Olivencia destaca en esta materia el Informe Aldama (2003) realizado con el fin de fomentar la transparencia y seguridad en las sociedades.

13. LOS GRUPOS DE INTERÉS.

Como ya hemos abordado con anterioridad los grupos de interés son una parte fundamental en la responsabilidad social corporativa, pudiendo existir en cada organización distintos grupos de *stakeholders* y con diferentes niveles de compromiso. “La Dehesa” cuenta con los siguientes:

- Socios
- Equipo humano
- Administraciones públicas y organizaciones
- Clientes/Usuarios
- Proveedores clave
- Medios de comunicación
- Entorno social y ambiental.

En primer lugar los socios de la empresa, buscando el interés lógico de obtener rentabilidad con la actividad económica que se lleva a cabo. El segundo de los *stakeholders* de “La Dehesa” es el equipo humano dentro del cual se encuentran todos los profesionales que conforman el personal del centro, gerocultores, equipo sociosanitario, mantenimiento, personal de recepción, limpieza, trabajadora social y director del centro; este es un grupo de intereses clave ya que dentro de un centro residencial el personal es lo fundamental en el cuidado de los usuarios, para que la atención sea adecuada debe existir un compromiso mutuo tanto por parte de los profesionales como por parte de la propia empresa, que deberá poner al alcance de los trabajadores todos los medios precisos para que esto se haga correctamente. Las administraciones públicas conforman otro grupo de interés para “La Dehesa”, concretamente a nivel local, el Ayuntamiento de Gijón, del cual deriva la iniciativa Gijón Impulsa cuya misión es “facilitar la generación, desarrollo y consolidación de iniciativas empresariales, que contribuyan a la creación de empleo estable y bienestar” y de la que “La Dehesa” forma parte desde su inicio; a nivel autonómico la relación continua siendo “La Dehesa” un centro residencial acreditado por el Principado de Asturias, hecho que contribuye al bienestar de los usuarios y sus

familiares, haciendo evidente así el cumplimiento de la calidad necesaria que exige el Principado de Asturias para que un centro pueda ser acreditado y por otro de forma directa al usuario pudiendo este ser destinatario de la ayuda económica vinculada al servicio²⁷ que posibilita la Ley 39/2006 de 14 de Diciembre de promoción a la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia. Siguiendo con la lista de organizaciones que se encuentran dentro de los grupos de interés se encuentra la Asociación Asacesema²⁸ de la que “La Dehesa” forma parte. Para finalizar con el grupo de organizaciones y administraciones encontramos la Universidad de Oviedo a través de los convenios de colaboración hechos para posibilitar la realización de prácticas del alumnado dentro de la empresa. Otro de los grupos de interés que se identifican son los clientes y los usuarios, los cuales en otro tipo de actividad empresarial esta categoría puede fusionarse entendiendo por clientes y usuarios lo mismo pero en el ámbito residencial debe hacerse la distinción ya que en ocasiones la dependencia de la persona mayor no posibilita que por el mismo sea capaz de auto-gestionarse, son por tanto los familiares del usuario los encargados de contratar este tipo de servicios. Este es un grupo de interés fundamental dentro de la responsabilidad social empresarial y más concretamente dentro de la gestión residencial siendo esencial una adecuada atención tanto al usuario como a sus familiares, entendiendo con esto no sólo la mera actividad de atención personal de las necesidades básicas del mayor, sino también la obligatoriedad de propiciar los mecanismos necesarios para fomentar una buena participación y comunicación bidireccional. El siguiente de los *stakeholders* son los proveedores clave, en la gestión de cualquier centro residencial es necesario el contacto directo con los distribuidores de los

²⁷ “1. La prestación económica, que tendrá carácter periódico, se reconocerá, en los términos que se establezca, únicamente cuando no sea posible el acceso a un servicio público o concertado de atención y cuidado, en función del grado y nivel de dependencia y de la capacidad económica del beneficiario, de acuerdo con lo previsto en el convenio celebrado entre la Administración General del Estado y la correspondiente Comunidad Autónoma.

2. Esta prestación económica de carácter personal estará, en todo caso, vinculada a la adquisición de un servicio.

3. Las Administraciones Públicas competentes supervisarán, en todo caso, el destino y utilización de estas prestaciones al cumplimiento de la finalidad para la que fueron concedidas.” (Artículo 17 de la Ley 39/2006 de 14 de Diciembre de Promoción de la Autonomía personal y atención a personas con dependencia).

²⁸ ASACESEMA (Asociación Asturiana de Centros y servicios de Mayores) es una agrupación independiente, sin ánimo de lucro, fundada en 1994, que agrupa los centros y servicios privados de atención a mayores y dependientes de todo el Principado de Asturias.

productos utilizados siendo una labor primordial dentro de la responsabilidad social corporativa una buena elección de los mismos.

Por último se encuentra el entorno social y medioambiental, este grupo aunque difuso cobra gran relevancia dentro de la Responsabilidad social empresarial y más concretamente en el sector de la tercera edad, dentro de este ámbito en primer lugar encontramos las relaciones que “La Dehesa” tiene con la comunidad, desde el inicio de su actividad ha venido colaborando con diferentes recursos sociales del entorno y más concretamente en el barrio de Tremañes en el que se encuentra la Residencia, quizás la práctica más a destacar son los encuentros intergeneracionales que se vienen dando entre los usuarios del centro con los alumnos del Colegio Público de la zona. Los medios de comunicación y la visibilización de la actividad a través de estos son necesarios también dentro del entorno social de “La Dehesa”, una joven empresa como ésta necesita de fuertes campañas de marketing para conseguir el crecimiento, los medios de comunicación sobre todo de prensa escrita y radiofónica ayudan en esta tarea dando a conocer el centro, sus servicios y su actividad. Por último y como parte fundamental dentro del *stakeholder* medioambiental esta la eliminación de residuos, un centro residencial genera gran cantidad de desechos y el adecuado tratamiento de éstos es fundamental.

Mantener una buena comunicación con los grupos de interés es primordial para el desarrollo de una empresa socialmente responsable “La Dehesa” es consciente de esto y por ello mantiene distintos mecanismos que facilitan la tarea; en primer lugar cuenta con un buzón de carácter anónimo para cualquier sugerencia, queja o reclamación, además esta registrada con varios perfiles dentro de las redes sociales más representativas, en la era tecnológica no puede obviarse la importancia de estas nuevas vías que hacen que además de visibilizar su actividad al público en general y a los familiares en particular posibilite otro medio de comunicación; de los medios utilizados para proporcionar información a sus *stakeholders* es a través de distintos paneles informativos que se encuentran en el hall del edificio, donde se encuentran desde los menús diarios hasta la estructura organizativa del centro. Además de

estos mecanismos de carácter más general e informativo se encuentran otros mucho más específicos, las reuniones individuales son uno de ellos, en éstas se proporciona a los familiares toda la información relativa al usuario en cuestión, en estas reuniones participan todos los profesionales que conforman el equipo interdisciplinar que desarrollan individualmente las novedades acontecidas en las diferentes áreas de actuación, este tipo de reuniones pueden darse o bien de oficio, a colación de la revisión del PIA²⁹ del usuario o a petición del usuario o de los familiares de éste. Así mismo dentro de “La Dehesa” existe una Junta de Participación³⁰ tanto de la persona usuaria como de sus familiares.

²⁹ Plan Individualizado de Atención.

³⁰ La Junta de Participación estará compuesta por tres miembros que podrán ser tanto usuarios como familiares o representantes legales. Tendrán un mandato de un año siendo elegidos por las personas usuarias del centro.

14. SISTEMATIZACIÓN DE LA RSE

Atendiendo a la Guía de la responsabilidad social corporativa para las Pymes (2005: página 65), la necesidad de sistematización se basa en dar respuesta a los siguientes objetivos:

- “Contribuir al Desarrollo Sostenible Local y Global observando los principios de transparencia, cumplimiento del marco legal (nacional e internacional), dialogo, igualdad, solidaridad y justicia en materia medioambiental, social, laboral y de derechos humanos.
- Satisfacer a las partes interesadas o agentes vitales con los que se interrelaciona la empresa.
- Orientarse a la creación de valor, en estos términos, a largo plazo.”

El sistema que esta guía propone es el de “Mejora continua”, ya que debemos tener en cuenta las situaciones cambiantes que se dan dentro de cualquier empresa. El esquema básico que la “Residencia La Dehesa” deberá seguir es el siguiente:

Gráfico 14.1. Sistema de Mejora Continua:



(Fuente: Elaboración propia).

Este método ayudará a la “Residencia La Dehesa” a en primer lugar integrar en las decisiones de gestión empresarial la responsabilidad social corporativa dando a ésta un carácter estratégico y central en la empresa para finalmente introducirlo en los ciclos de mejora continua. Las ventajas que la implementación de un sistema de gestión como este aporta a “La Dehesa” son entre otras:

- Con la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social empresarial en “La Dehesa” será más fácil detectar las posibles carencias que la organización pueda tener en temas tales como la transparencia, cumplimiento de la legislación, relación con los grupos de interés, etc.
- El sistema de “mejora continua” y la continua revisión del sistema asegura que la organización no cese en el interés de conservar el status.
- La experiencia que la empresa ha adquirido durante los años de gestión previos a la instauración de la responsabilidad social empresarial será de gran utilidad para este nuevo proceso.

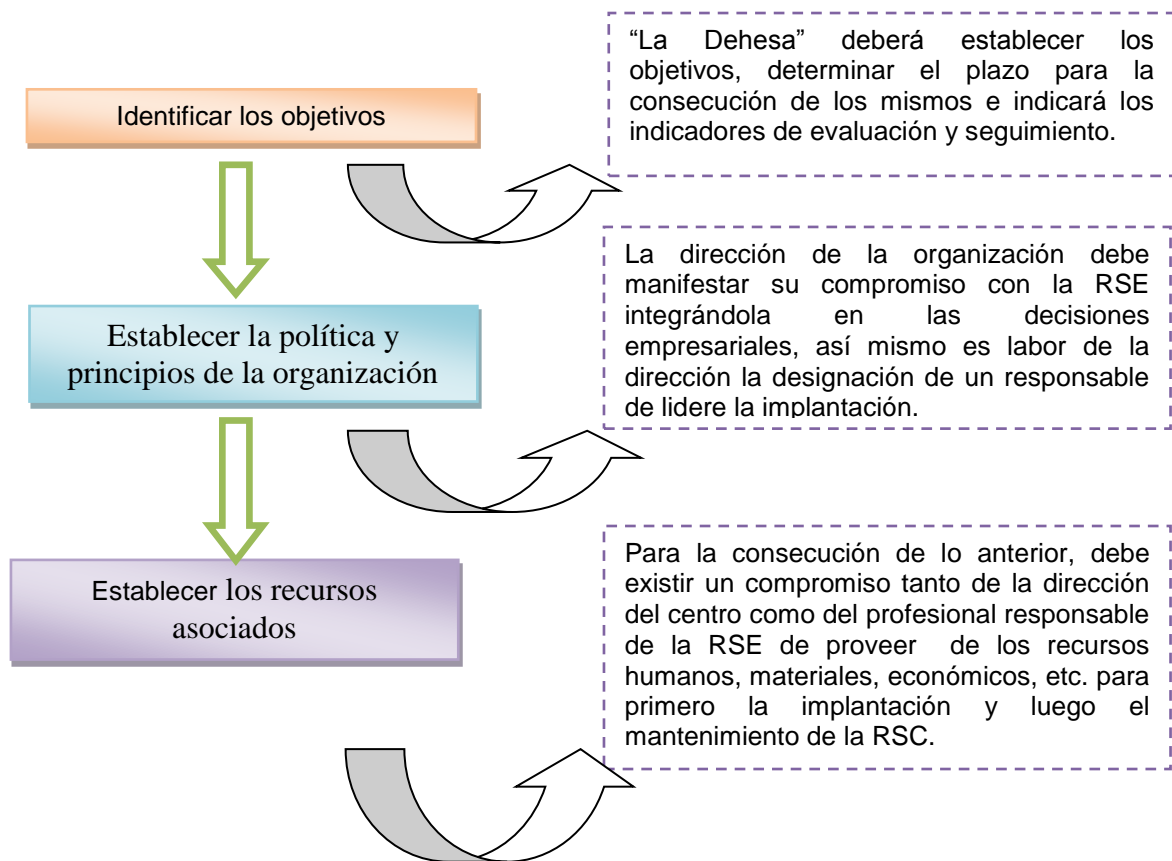
A continuación se desarrolla un análisis DAFO de los aspectos positivos y negativos, internos y externos vinculados a la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa dentro de la “Residencia La Dehesa”.

Tabla 14.2. Análisis DAFO:

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa de nueva constitución. - Falta de amortización de la inversión. - Falta de plazas concertadas por parte de la administración. - Falta de ocupación. - Recursos limitados. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sector con alta competencia. - Pérdida de competitividad.
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alineamiento de comportamientos con la misión, visión y valores de la organización. - Empleo de calidad. - Igualdad. - Pago a proveedores. - Transparencia en la información a las personas usuarias y sus familiares. - Calidad del servicio. - Protocolos de actuación. - Facilidad para la adaptación de la empresa debido a su tamaño. - Conocimiento del entorno local. 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de la gestión de la RSE. - Mejor conocimiento de los distintos grupos de interés. - Eficiencia energética. - Posibilidad de incluir beneficios sociales a los empleados. - Clausulas medioambientales en lo relativo a los proveedores de la Dehesa. - Inclusión de personas con discapacidad para ciertos puestos de trabajo. - Anticipación a futuras regulaciones. - Ventaja competitiva. - Mejora de la reputación. - Mejora de la calidad de los servicios.

Tras el diagnóstico anterior “La Dehesa” debe de estar ya preparada para seleccionar los aspectos a trabajar, no olvidándonos en ningún momento el papel principal de los grupos de interés. Para ello la secuencia lógica que nuestra organización debe de seguir es la siguiente:

Gráfico 14.3. Primeros pasos hacia la RSE:



(Fuente: Elaboración propia).

15. RECOMENDACIONES O FASES DE TRABAJO

El proceso que la “Residencia La Dehesa” debe de seguir para la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa consta de las siguientes fases:

1. En primer lugar deberá definir un código ético que incluya principios de transparencia y de buen gobierno.
2. Chequear el cumplimiento de principios del Pacto Mundial:

“Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia”	✓
“Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos”	✓
“Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”	✓
“Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción”	✓
“Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil”	✓
“Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”	✓
“Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”	✓
“Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”	✓
“Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente”	✓

“Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”



3. Adherirse al Pacto Mundial de Naciones Unidas, esta adhesión es gratuita en todo momento, siendo las entidades socias las que abonan una cuota anual que varía en función del número de trabajadores que tiene la empresa. Todas aquellas entidades adheridas son firmantes del Pacto Mundial y las asociadas son las que posibilitan la existencia de la Red Española del Pacto Mundial, siendo parte fundamental del funcionamiento de ésta asociación³¹. Estas entidades asociadas abonan una cuota de carácter anual y con ello pueden disfrutar de distintos servicios que se especifican en el anexo nº 2 que la Red ofrece de forma gratuita, entre ellos destaca el uso del logo del Pacto Mundial. El proceso burocrático que “La Dehesa” debe seguir para la adhesión comporta dos pasos básicos, en primer lugar la cumplimentación de un formulario online que se encuentra en la página web y el posterior envío por email de la carta de adhesión firmada por el responsable de la organización. Con este proceso “La Dehesa” se compromete a implementar la responsabilidad social y a realizar una labor de comunicación de carácter anual sobre los avances en la materia a través de una memoria de sostenibilidad o Informe de Progreso.
4. Tras la adhesión al Pacto Mundial La Dehesa deberá definir un sistema de indicadores que tengan en cuenta temas tan relevantes como la contratación con cláusulas sociales, o el cumplimiento de la Ley de Igualdad³², así mismo deberá prestarse una especial atención a la gestión de residuos y al ahorro de energía. En el

³¹ La Red Española esta constituida legalmente como asociación.

³² Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

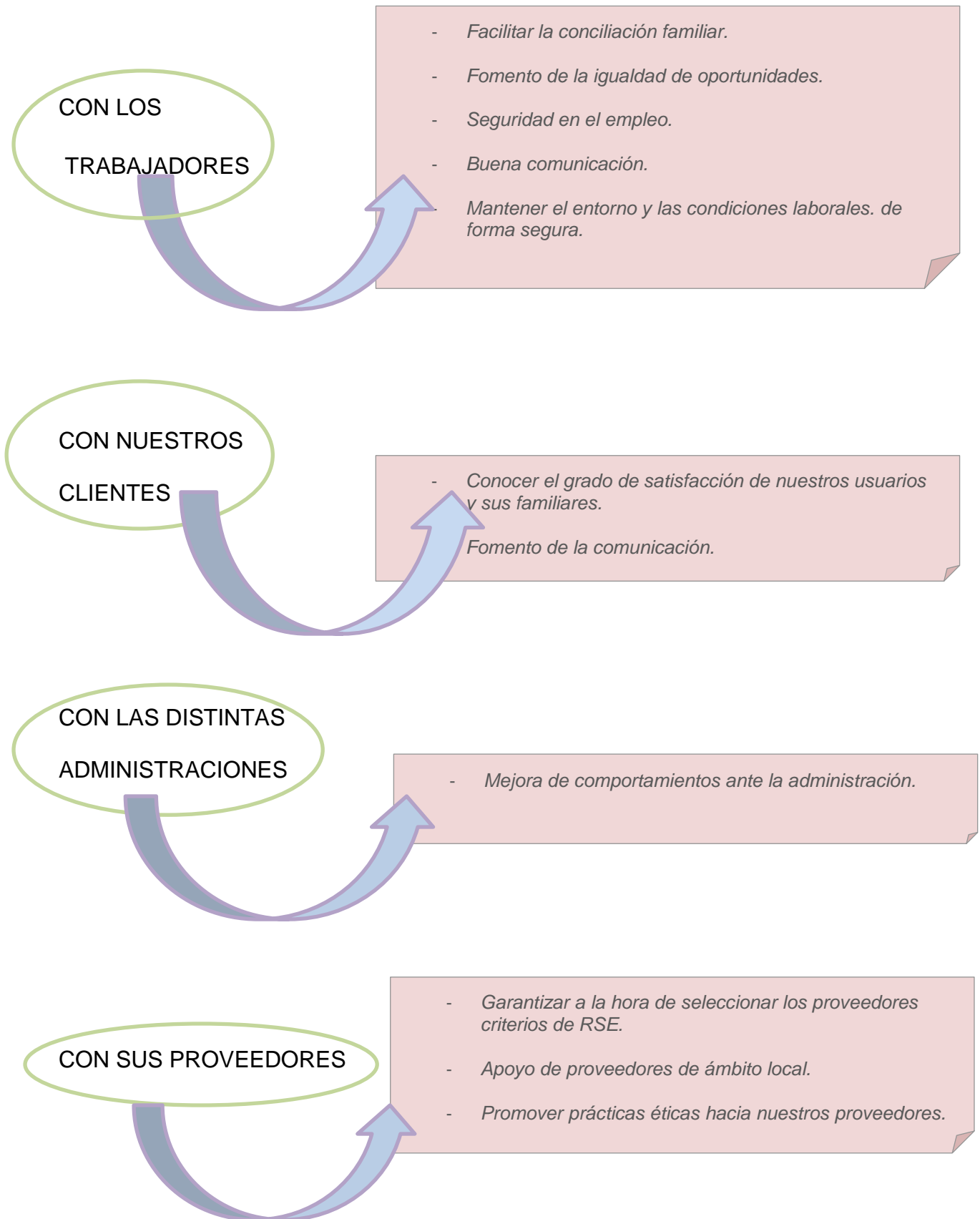
momento de definir estos indicadores en los que deben subyacer el planteamiento del *Triple Bottom Line*, se deberán tener en cuenta criterios de calidad establecidos por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo en el documento “Orientación sobre los indicadores de la responsabilidad de las empresas en los informes anuales”. Los criterios que establece son en primer lugar *la comparabilidad*, debiendo los usuarios poder contrastar a lo largo del tiempo los indicadores con el fin de analizar los resultados y los cambios producidos con la introducción de éstos; *la pertinencia e importancia relativa* es otro de los criterios a introducir, este aboga por que la información que sea utilizada sea importante y relevante, además de *comprensible* otro de los estándar o criterios a seguir, esto significa que la información que se facilita debe de ser de fácil lectura para el receptor, debiendo ajustarse la presentación al público destinatario; por último el último criterio a tener en cuenta es la *fiabilidad de la información y la posibilidad de que ésta sea verificada*, debiendo ésta ajustarse a la realidad de la empresa y pudiendo ser objeto de verificación y control no sólo internamente sino también por agentes externos a la propia organización.

5. Plasmar el trabajo desarrollado, como mínimo, tras un año de actividad, en una memoria de sostenibilidad para lo cual se puede tomar como referencia la Memoria abreviada del GRI³³. Este documento debe de estar disponible para todos los públicos tanto de la propia entidad como del exterior, además de existir el compromiso por parte de la empresa de la elaboración y posterior publicación de una memoria anual que refleje las variaciones acontecidas en la organización.

6. Por último “La Dehesa” deberá poner en marcha comportamientos que mejoren la responsabilidad social empresarial. A continuación se exponen algunas prácticas que contribuyen a conseguir ese objetivo:

³³ Puede verse en la siguiente dirección web:
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

Gráfico 15.1. Buenas prácticas en RSE:



MEDIOAMBIENTE

- *Conocer la normativa a cumplir en materia de medioambiente.*
- *Minimizar las emisiones y residuos.*
- *Gestionar el consumo responsable de recursos.*

GOBIERNO CORPORATIVO

- *Comprometerse con una gestión socialmente responsable.*
- *Promover la movilidad de información.*
- *Impulso de Códigos Éticos.*

16. CONCLUSIONES.

Como hemos venido diciendo a lo largo de todo este trabajo la corresponsabilidad que las empresas deben de asumir para la sostenibilidad de este modelo de sociedad que hemos construido es indiscutible, por ello la implantación de la RSE es fundamental para la regulación del equilibrio entre lo económico, lo social y lo medioambiental en la gestión empresarial. No cabe duda que todos los sectores empresariales cuentan con la misma relevancia e importancia y que debemos abogar por las buenas prácticas en la materia pero si esto lo trasladamos hacia el sector servicios, en continuo contacto con las personas y en definitiva destinados para la consecución de su bienestar y más concretamente en el sector de las residencias para personas mayores, debe de existir una conciencia colectiva dirigida a conseguir la máxima calidad posible dentro de éstos, no pudiendo entender precisamente esta calidad sin que se tomen en cuenta medidas como las propuestas por la RSE. Todo ello desde la perspectiva ética de la cuestión, -yo empresa considero que debo de ser socialmente responsable porque aunque me importa ganar dinero (el fin de cualquier mercantil), debo hacerlo respetando el ámbito económico y social- .

Durante todo el desarrollo del trabajo y la revisión de bibliografía el argumento de - si usted tiene una empresa hágala socialmente responsable que a largo plazo sus beneficios económicos se incrementarán-, ha estado continuamente presente y como opinión personal debo expresar mi descontento porque ¿entonces de que hablamos de ética o de una utilización por parte de las mercantiles para el aumento de sus beneficios a largo plazo? La RSE es ética y por ello este argumento no sirve para justificar y convencer a los responsables de la gestión empresarial de que sus empresas deben convertirse en socialmente responsables. Otros podrían decirme ¿Qué más da el motivo por el que lo hagan? Entonces el fin justificaría los medios y esta afirmación si hablamos de ética no tiene cabida. Además un modelo como el que se propone que necesita de trabajo, esfuerzo personal y económico y sobre todo tiempo, si no se lleva a cabo desde el convencimiento de la cuestión ética del asunto, difícilmente podrá mantenerse.

De todas formas aún con los dilemas éticos que plantea la cuestión, y no tanto por la teoría consolidada a lo largo de los años sino por la posterior utilización de la misma, considero de vital importancia su implantación ya que toda mejora es buena y más si no afecta a un grupo determinado de personas sino a toda la sociedad, eso si todo ello abordado desde la perspectiva ética de la teoría anteriormente mencionada.

Si bien es cierto que la RSE actualmente se está implementando en la gestión de gran número de empresas, sobre todo en las de mayor tamaño, todavía existe un déficit en las pequeñas y medianas empresas, y si esto lo trasladamos al ámbito de la gestión residencial es prácticamente inexistente, conociendo únicamente un caso puntual, el grupo squarvitae. Este hecho es realmente sorprendente ya que un centro residencial que se adecue a la normativa establecida y a los criterios de calidad exigidos para la acreditación por ejemplo, cuenta con un largo recorrido de gestión responsable que facilitaría la implementación de la RSE, de todas formas cada vez son más las iniciativas que se están poniendo en marcha para su fomento y más concretamente en el sector de la tercera edad, por lo que es previsible que un periodo de tiempo no muy lejano la implementación de la RSE deje de ser una cuestión secundaria para convertirse en actor principal desde el mismo momento en el que surge la idea de la constitución de una nueva empresa.

ANEXOS

ANEXO Nº 1. CENTRO RESIDENCIAL LA DEHESA:

Además de la importancia de la calidad de las instalaciones (modernas y adaptadas a las personas mayores y/o dependientes, cálidas y confortables...), La Dehesa cuenta con una amplia gama de profesionales socio-sanitarios, formados, titulados y con amplia experiencia profesional pero, sobre todo, con vocación e ilusión por el trabajo con y por las personas mayores (médico, enfermeras, auxiliares de enfermería, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, trabajadora social...), y también con otra serie de profesionales que permiten a los anteriores centrarse completamente en la atención a la persona (recepcionistas, personal de limpieza, personal de mantenimiento...).

En La Dehesa además de la atención sanitaria permanente, se apuesta desde un primer momento por la fisioterapia y la terapia ocupacional como medios para lograr la recuperación funcional de la persona, en lo que tiene mucho que ver el servicio de terapia en el agua, fuerte apuesta de La Dehesa integrando en sus servicios esta terapia innovadora en Asturias. Sin olvidarnos de otros servicios como el de cocina propia, lavandería propia, servicios sociales, atención psicológica, odontología, peluquería y podología, etc.

El centro se ubica en un edificio de nueva construcción, 5.500 metros cuadrados, completamente adaptado a las necesidades de estas personas: sin ningún tipo de barrera arquitectónica, con amplitud de espacios, con pasillos anchos para que puedan cruzarse camillas y sillas de ruedas y personas, con baños adaptados, baños geriátricos, barandillas en los pasillos, suelos antideslizantes, luces con detector de presencia, y moderno equipamiento para facilitar las atenciones.

Las principales instalaciones son las siguientes:

- Tres salas de estar
- 53 habitaciones (12 individuales y 41 dobles), todas con baño propio
- Cocina
- Comedor

- Gimnasio
- Despacho médico
- Enfermería
- Unidad de farmacia
- Salón de peluquería y podología
- Patio interior con terraza (400 metros cuadrados)
- Piscina y spa, con solárium
- Cabinas de tratamientos de fisioterapia
- Baños geriátricos (de tamaño especial, preparados para la atención a personas con gran dependencia que necesiten realizar la ducha en posición horizontal, acostados)
- Baños públicos en cada planta
- Garaje
- Lavandería y tendedero.

La Dehesa cuenta con dos tipos de habitaciones: individuales y dobles; ambas cuentan con el mismo equipamiento y comodidades con la única diferencia de que en unas se disfruta de la soledad y en otras de la compañía, que



dependiendo de los gustos, intereses y situación de cada persona pueden decantarse por uno u otro tipo. Se trata de habitaciones que destacan por su amplitud, luminosidad y equipamiento, así como por su decoración moderna y elegante, en tonos suaves

destinados a proporcionar relajación y descanso. Quizás uno de los aspectos más destacados en las diferentes habitaciones sea el moderno sistema de solicitud de atención: llamada mediante timbre en baño y al lado de la cama, de comunicación directa con las auxiliares que queda registrado informáticamente con la hora de solicitud de atención, el tiempo de respuesta, el tiempo de atención, el tipo de atención prestada y la hora de finalización.

La organización presta una serie de servicios socio-sanitarios con el fin de

proporcionar una atención integral a las personas usuarias. Entre estos servicios se encuentran los siguientes:

- **Alojamiento temporal y permanente:**

Se ofrecen estancias de carácter temporal (desde quince días en adelante) para atender situaciones de respiro familiar, períodos vacacionales, recuperaciones tras intervenciones quirúrgicas, etc. y de carácter permanente o indefinido (mientras la persona necesite o desee continuar su estancia).

- **Apoyo en la realización de las actividades de la vida diaria:**

Se presta la ayuda adecuada para cada persona en función de sus necesidades, que puede ser desde una simple supervisión (en el caso de personas con autonomía suficiente), ayuda parcial (en el caso de aquellas personas con una dependencia moderada) o ayuda total (en el caso de aquellas personas con gran dependencia) para la realización de actividades cotidianas como levantarse, asearse, vestirse, comer, desplazarse...). En relación con este servicio se encuentran de manera muy especial los servicios de atención sanitaria, fisioterapia y terapia ocupacional, ya que todos ellos marcan las pautas de actuación a seguir con la atención a cada persona y contribuyen en gran medida a mejorar el estado y capacidades de la ésta.

- **Atención Sanitaria (Médico, enfermeras y auxiliares de enfermería):**

La atención sanitaria es fundamental en un centro de mayores. Por ello, La Dehesa cuenta con personal sanitario de manera permanente, que se encarga de realizar las atenciones sanitarias y seguimiento médico de cada persona. Doctora, enfermeras y auxiliares de enfermería velan por la salud de las personas usuarias realizando, entre otras funciones, el seguimiento sanitario diario de cada persona, cuidado de la piel, pautas de medicación,

administración de medicación, gestión de consultas en diferentes especialidades, valoraciones médicas, etc.

- **Fisioterapia:**

La fisioterapia es otro de los servicios imprescindibles en un centro de mayores. Gracias a ella se consigue mejorar las capacidades físicas de la persona o mantener un correcto estado físico en la persona mayor. Resulta muy importante en recuperaciones tras accidentes traumatológicos (roturas de cadera, brazos, piernas...), ictus, recuperaciones tras largos períodos en cama, etc. tan habituales en las personas mayores. También en el tratamiento de enfermedades como artrosis, osteoporosis, parkinson, etc. En La Dehesa se presta este servicio a todas las personas usuarias en función de sus necesidades. Se establece un plan de actuación individualizado y se ponen en marcha los tratamientos más adecuados a cada persona, que pueden llevarse a cabo en el gimnasio habilitado para tal actuación, en las cabinas de tratamientos disponibles en el centro, en la piscina con las terapias en el agua, o en la habitación con movilizaciones pasivas.

- **Terapia Ocupacional:**

La terapia ocupacional trata de detectar cuál es el déficit de físico, sensorial, cognitivo, conductual o social que está entorpeciendo el desempeño independiente de cualquier ocupación o actividad en la vida diaria. Trabaja mediante técnicas rehabilitadoras, compensadoras o adaptativas con el fin principal de mantener el mayor tiempo posible la independencia y autonomía de las personas. En definitiva, se trata de conseguir el mantenimiento o mejora de las capacidades de la persona. Se trabaja de manera individual y grupal. La terapeuta ocupacional acude a las habitaciones de la persona a la hora de levantar, de duchar, de vestirse, etc., acude al comedor para observar cómo come cada persona... para valorar sus capacidades, detectar necesidades y establecer las pautas de atención que se deben seguir con cada una de las

personas, que deberán tener en cuenta las auxiliares de enfermería a la hora de desempeñar sus funciones. También trabaja mediante diferentes actividades como la terapia en el agua, el cálculo, la escritura, la jardinería, las manualidades o el juego.

- **Hidroterapia y Spa:**

La Dehesa dispone de una piscina de características específicas para la utilización por personas mayores (tamaño, profundidad, accesibilidad, temperatura...). Además, cuenta con profesionales especializados en terapias en el agua para la tercera edad (fisioterapeuta y terapeuta ocupacional especializadas en diversas terapias en el agua).

Estas terapias permiten trabajar a todos los niveles: físico, cognitivo, psicológico y social, por lo que se consiguen mejorar todos estos aspectos en las personas que participan en la terapia. Entre otros beneficios, encontramos el de la mejora del equilibrio y la movilidad, la ayuda en el aumento de la densidad ósea, la ayuda en el retorno venoso de las piernas evitando edemas o la estimulación de la circulación sanguínea. Está especialmente indicado para recuperaciones tras una cirugía, traumatología (tras caídas, fracturas, prótesis...), en reumatología (artrosis, artritis...), neurología (recuperaciones tras ictus, Parkinson...), etc. Además, proporciona sensación de independencia y autonomía y favorece las relaciones sociales, realizándose de manera individual, grupal y con la posibilidad de participación de los familiares.

- **Servicios Sociales:**



Los servicios sociales en La Dehesa consisten en proporcionar información y orientación sobre los diferentes recursos sociales a disposición de la persona mayor (ley de dependencia, plazas concertadas, ayudas para compra de prótesis, sillas de ruedas, etc.). También en proporcionar información sobre el centro, facilitar la adaptación e integración en el centro

tanto a la persona mayor como a los familiares, información y contacto con los familiares, la detección de necesidades de las personas usuarias, el contacto con recursos socio-comunitarios, etc.

- **Atención Psicológica:**

Otro de los servicios que ofrece La Dehesa es el de atención psicológica. Este servicio se destina tanto a la persona mayor y/o dependiente que lo requiera como a los familiares que necesiten apoyo psicológico. Se trabajan aspectos como la estimulación cognitiva, entrenamiento en la atención, la memoria, el entrenamiento en la forma de tratar al enfermo/a, etc.

- **Cocina propia y tradicional:**

El centro cuenta con cocina propia, elaborada en la cocina del centro por personal especializado, con comidas tradicionales y del gusto de los mayores (cocidos, carnes, pescados...) y contando, además, con dietas adaptadas a las necesidades de cada persona (dietas para personas diabéticas, para personas con problemas de deglución...).

Además de todo lo anterior el centro también cuenta con los siguientes servicios:

- Lavandería propia
- Costurero
- Odontología
- Peluquería
- Podología
- Unidad de farmacia y servicio de farmacia permanente
- Aparcamiento en Garaje propio
- Oficios religiosos.

ANEXO 2. BENEFICIOS PARA LOS SOCIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS:

“Estimular el Diálogo: Donde mejorar tu visibilidad de cara a tus Grupos de Interés. Genera Grupos de Acción para compartir prácticas, experiencias, conocimiento, etc:

- Grupos de trabajo
- Foros de diálogo con tus Grupos de Interés
- Visibilidad en redes sociales, web y Compactlink
- Visibilidad de tus Buenas Prácticas
- Contacto con expertos nacionales e internacionales
- Conexión con redes de Global Compact
- Uso del logo de la iniciativa.

Potenciar la innovación que permite a las entidades innovar en la incubación de ideas y proyectos y liderar la generación de valor a la sociedad:

- Networking
- Buscar alianzas con otras organizaciones
- Crear negocio con partners responsables nacionales e internacionales
- Incubación de ideas.

Facilitar el aprendizaje ofreciéndoles un espacio de aprendizaje on-line y presencial, y contenidos especializados en RSE:

- Formación multimedia
- Video tutoriales
- Asistencia y participación en eventos nacionales e internacionales
- Buenas Prácticas
- Biblioteca y videoteca exclusiva sobre RSE

- Publicaciones.

Promover la Eficiencia permitiendo a las entidades contar con herramientas de medición, gestión y reporting:

- Herramientas de reporting
- Asesoramiento
- Analista personalizado
- Sistema de Gestión Transparencia e Integridad
- Reportar sobre otros estándares
- Informes comparables con competidores.” (Pacto Mundial, 2009).

BIBLIOGRAFÍA

ACCOUNTABILITY (1996): <http://www.accountability.org/> (Consulta 15 de Mayo de 2014).

ARENAS, D.; SÁNCHEZ, P.; Y MURPHY, M. (2009). *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG.* Barcelona: ESADE.

BLANCO, A. 2006. “Responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible.” *Dirigir personas* 38.

BLANCO, A. 2010. “Las aportaciones de la Sociología a la Responsabilidad Social Empresarial.” *Revista Internacional de Sociología.* Vol. 68, Nº 3 Septiembre – Diciembre.

CAPPELLIN, PAOLA, MARIO GIULIANI, ELINA PESSANHA Y REGINA MOREL (2002): “As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social” en A.M. Kirschner, E. Gomes y P. Cappellin (orgs.): *Empresa, empresarios e globalização*, Relume Dumará, Rio de Janeiro, 2002.

COMISIÓN EUROPEA (2001): “*Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*”, Bruselas.

CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (2008). Orientaciones sobre indicadores de la Responsabilidad de las Empresas en los Informes Anuales, Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y presentación de Informes (ISAR), Nueva York y Ginebra.

CORTINA, A. 1999. “Ética del consumo: por un consumo justo y de calidad.” *Claves de la Razón Práctica* 97: 36-42.

CUESTA M. DE LA Y VALOR, C (2003): Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, Nº 2755, pp. 7-20.

ELKINGTON, J. (1997). “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Bussiness*”. Capstone Publishing Limited. Oxford.

FORÉTICA (1999). “Norma SGE 21”. <http://sge21.foretica.org/> (Última consulta 28 de Mayo de 2014).

FREEMAN ED, REED DAVID (1983) “*Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*”, California management review, pp:88- 106.

FRIEDMAN, M. (1970) “A Friedman Doctrine: The social Responsibility of Business is to increase its Profits”. *The New York Times Magazine*, September 13th.

FUNDACIÓN EDAD Y VIDA (2012). “*La responsabilidad social de la empresa en los servicios de atención a las personas mayores. Guía para su aplicación e integración en la estrategia*”, Barcelona.

FUNDACIÓN GARRIGUES (2012). “*Elaboración de memorias de responsabilidad social empresarial en empresas públicas*”. Ministerio de Empleo y Seguridad.

FUNDACIÓN MÁS FAMILIA (2003). “*Certificación Empresas Familiarmente Responsable 1000*”. <http://www.masfamilia.org/> (Última consulta 15 de Mayo de 2014).

GLOBAL REPORTING INITIATIVE(2000).
<https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx> (Última consulta 1 de Junio de 2014).

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2000). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Versión G-4. Ámsterdam: Global Reporting Initiative.
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf> (Consulta 27 de Junio 2014)

GREENWOOD, M. (2007). “Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, nº 74, pp. 315-327.

GUMMESSON, E. (1991). “*Qualitative Methods in Management Research*.” Sage Publications, Newbury Park, California.

IMSERSO (2014). http://www.imserso.es/imserso_01/index.htm. (Última consulta 28 de junio de 2014).

INE (2014). www.ine.es (Última consulta 1 de julio de 2014)

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION (2010). “Norma ISO 26000”.
<http://www.iso.org/iso/iso26000> (Última consulta 27 de junio de 2014).

KIRSCHNER, A. (2006) “La responsabilidad social de la empresa”. *Nueva sociedad* nº 202, pp. 133–144.

LEY ORGÁNICA 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia (B.O.E nº 299 de 15 de Diciembre de 2006).

LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres (B.O.E nº 71 de 23 de Marzo de 2007).

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES DE ESPAÑA (2007). “Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas” Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/resposocempresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf
(Consulta 27 de junio de 2014).

NACIONES UNIDAS (1948): *Declaración Universal de Derechos Humanos*.
<http://www.un.org/es/documents/udhr/> (Consulta 22 de Diciembre 2013).

NACIONES UNIDAS (1992): *Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo*.
<http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm> (Consulta 22 de Diciembre de 2013).

NACIONES UNIDAS (2005): *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción*.
<http://www.un.org/webcast/merida/pdfs/update-sp.pdf> (Consulta 22 de Diciembre de 2013).

NACIONES UNIDAS (2006). *Principios para la Inversión Responsable.* <http://www.unpri.org> (Última consulta 10 de Mayo de 2014).

NACIONES UNIDAS (2007). *Principios para una Educación Responsable en Gestión.* <http://www.unprme.org/> (Última consulta 10 de Mayo de 2014).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1998): *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento.* <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--es/index.htm> (Consulta 22 de Diciembre de 2013).

OBSERVATORIO ESTATAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (2004). <http://observatoriosc.org/> (Consulta 3 de Enero de 2014).

OBSERVATORIO ESTATAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (2005). *“Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes”.* <http://observatoriosc.org/guia-de-la-rsc-para-las-pymes-la-responsabilidad-esta-en-tus-manos/> (Última consulta 20 de junio de 2014).

PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (2009): <http://www.pactomundial.org/> (Consulta 27 de junio de 2014)

PEREZ SERRANO, G. (1994). *“Investigación cualitativa I”*, Editorial La Muralla, Madrid.

PROGRAMA GENERAL DE INTERVENCIÓN (PGI) (2012), Documento Interno de trabajo del Centro Residencial La Dehesa, Gijón.

PORTAL DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS (2014). <http://www.asturias.es/porta/site/webasturias/menuitem.4b280f8214549ead3e2d6f77f2300030/?vgnnextoid=ac3c74dd715fe010VgnVCM100000b0030a0aRCRD&vgnnextchannel=d98552a3cfe8e210VgnVCM1000002f030003RCRD&i18n.http.lang=es> (Última consulta el 23/6/2014).

VEJEZ Y VIDA (2014). <http://www.vejezyvida.com/> (Última consulta el 22 de junio de 2014).

VILANOVA, N. ET AL. (2007). “El gobierno de la empresa y la RSE”, en VV.AA., La responsabilidad social de la empresa (RSE) Madrid: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (181-255).

VILLAREAL, O. ET AL. (2010). “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, nº 3, pp. 31-52.

RODRIGUEZ, M.A. (2007). “La responsabilidad Social de la Empresa” en A. Olcese (Dir.), La responsabilidad Social de la Empresa (RSE). *Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, Madrid, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, pp. 89-119.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (1997). “Social Accountability 8000”. <http://www.sa-intl.org/> (Última consulta 28 de Junio de 2014).

STRANDBERG, L. (2010). “El Compromiso con los Grupos de Interés” *Cuadernos de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, nº 10.

