



Fundación
Edad & Vida

Instituto para la mejora, promoción
e innovación de la calidad de vida
de las personas mayores

La responsabilidad social de la empresa (RSE) en los servicios de atención a las personas mayores

GUÍA PARA SU APLICACIÓN E INTEGRACIÓN EN LA ESTRATEGIA

Diciembre 2012

Con la colaboración de



La responsabilidad social de la empresa (RSE) en los servicios de atención a las personas mayores

GUÍA PARA SU APLICACIÓN E INTEGRACIÓN EN LA ESTRATEGIA

Diciembre 2012



Fundación
Edad & Vida

Aribau, 185, 5º, 7ª
08021 Barcelona

www.edad-vida.org
e-mail: edad-vida@edad-vida.org
Tel. información: 93 488 27 20

Carta del Presidente de Edad&Vida

El sector de servicios para las personas mayores incluye una amplia tipología de actores (empresas, administraciones, cooperativas y organizaciones de la economía social) que da respuesta a las necesidades derivadas del envejecimiento y la dependencia a través de múltiples servicios (residencias, centros de día, servicios de atención domiciliaria y de teleasistencia, entre otros).

A pesar de su atomización, el sector se ha consolidado como una importante fuente de creación de empleo y riqueza. En 2015 se prevé alcanzar 300.000 empleos directos, 150.000 indirectos y que afloren 80.000 de la economía sumergida, consolidándose como un verdadero motor para la economía española.

Los servicios de atención a las personas mayores están estrechamente relacionados con el concepto de sostenibilidad: la prestación de un servicio de atención de calidad a las personas a largo plazo, en un entorno de envejecimiento progresivo de la población y con previsiones de decrecimiento demográfico.

En este sentido, la responsabilidad social empresarial puede contribuir a la consecución de este reto, fomentando la corresponsabilidad entre los actores del sector, la sociedad y los poderes públicos, encontrando soluciones innovadoras que permitan identificar nuevas oportunidades para generar valor compartido para todos los operadores del sector y sus grupos de interés. La mejora de la calidad de los servicios que se prestan a los usuarios y sus familias, el establecimiento de nuevas vías para la colaboración público-privada, la consolidación del sector como un generador de empleo de calidad y la contribución a la riqueza del país, son algunos de los beneficios que se pueden alcanzar a través de una mayor integración de la gestión responsable.

La presente Guía se ha desarrollado gracias al apoyo de la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y constituye un primer ejercicio para impulsar la responsabilidad social de

la empresa en el conjunto de operadores del sector, lo cual ha de facilitar la adaptación al marco de la ley de economía sostenible y a los procedimientos de contratación con las diversas administraciones del estado.

A través de la Guía el lector podrá conocer cómo integrar la responsabilidad social empresarial en su estrategia y modelo de gestión, así como iniciativas de buenas prácticas e indicadores para evaluar el desempeño. Espero que la lectura de la Guía sea de su utilidad y aprovecho la ocasión para agradecer desde Edad&Vida su interés por este tema, que ha de contribuir a la mejora y construcción de ventajas competitivas para el sector y sobre todo a la mejora en la calidad de vida de las personas.

Higinio Raventós

Presidente de Edad&Vida

La presente Guía ha sido posible gracias al apoyo de la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

La Guía tiene un carácter inminentemente práctico y se estructura en 7 apartados a través de los cuales se incide en el concepto de RSE aplicado al sector de servicios para las personas mayores, haciendo hincapié en el proceso para su implantación, monitorización y evaluación del desempeño en la organización.

En su realización se ha contado con un grupo de consulta formado por operadores, expertos de RSE y representantes de los grupos de interés del sector de servicios para las personas mayores.

Grupo de consulta

- Guillermo Bell, Director General de Novaire
- Valentín García, Director General de Caser Residencial
- María José Gómez, Técnico de Relaciones Institucionales y Calidad de Eulen Servicios Sociosanitarios
- Juan Antonio González, Consejero Delegado de Personalía
- Pablo González, Director de Calidad de Caser Residencial
- Marcos González, Director General de Media Responsable
- Ramón Guardia, Presidente de Valores&Marketing
- Montserrat Llopis, Directora General de ACRA
- Toni López, Responsable de Relaciones Externas de Hestia Alliance
- Josep de Martí, Director de Inforesidencias.com
- Marta Matilla, Directora de Recursos Humanos de Novaire
- María Jesús Morala, Directora de Comunicación de AFAL-contigo
- Juan Ramón Pérez Sancho, Director Nacional de Eulen Servicios Sociosanitarios
- Roberto Rodríguez, Director de Comunicación, Marketing y Relaciones Institucionales del Grupo Amma
- María Rodríguez, Presidenta de CECU Madrid
- Ramon Tubella Puig, Responsable de Marketing y Recursos de FATEC

Índice

1. La visión de la RSE en el sector de los servicios a las personas mayores	9
1.1. La RSE en el contexto de la UE y España	9
1.2. Un breve resumen: qué se entiende por RSE en esta Guía	10
1.3. La importancia estratégica de la RSE para el sector de los servicios a las personas mayores	11
1.4. Creación de valor compartido	12
2. El rol de la dirección y la visión estratégica de la RSE	13
3. Los grupos de interés	15
3.1. Los grupos de interés, clasificación en función de su influencia y dependencia.	15
3.2. El diálogo con los grupos de interés	17
4. Diagnóstico sobre la RSE	23
4.1. Análisis interno	23
4.2. Análisis externo	23
4.3. Análisis DAFO	25
5. El plan director	27
5.1. El gobierno de la organización	27
5.2. Recursos humanos	29
5.3. Personas usuarias y familiares	31
5.4. Gestión de las compras y aprovisionamientos	33
5.5. Relaciones con el entorno social y medioambiental	33
6. Implantación y seguimiento de resultados	35
6.1. Implantación del plan director	35
6.2. Seguimiento de resultados	36
6.3. Reformulación del plan director	38
6.4. Comité de RSE	41
7. Comunicación a los grupos de interés	43
7.1 El informe de RSE	43
Anexo	47

1. La visión de la RSE en el sector de los servicios a las personas mayores

1.1. La RSE en el contexto de la UE y España

1.1.1. El marco europeo

De acuerdo con la comunicación de la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las Empresas¹, la nueva definición de la RSE establece que la responsabilidad social de las empresas deriva del impacto de estas en la sociedad y se demuestra, cuando estas aplican en estrecha colaboración con sus grupos de interés, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, en sus operaciones con el fin de:

- Maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y demás grupos de interés y la sociedad en sentido amplio.
- Identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

Esta nueva definición supone un avance respecto a la definición de la Unión Europea realizada en 2001² y que se materializa en los siguientes ámbitos:

- **Prerrequisito del Cumplimiento Normativo:** Ir más allá de las obligaciones jurídicas implica, lógicamente, el respeto y cumplimiento de la legislación vigente y de los convenios colectivos.
- **Proceso Estratégico:** La RSE debe ser entendida como un proceso dinámico que debe integrar en la estrategia y las operaciones de la empresa las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores.
- **Grupos de Interés:** Debe llevarse a cabo en colabora-

ción con las partes interesadas. Los grupos de interés no son meros interlocutores, sino actores en la gestión responsable de la empresa.

- **Crear Valor Compartido:** El objetivo de la RSE es maximizar la creación de valor compartido para los propietarios/accionistas de la empresa, para las partes interesadas (grupos de interés) y, en sentido amplio, para la sociedad.
- **Innovación orientada a la creación de Valor Compartido:** La Comisión Europea insta a desarrollar productos y modelos empresariales innovadores, que contribuyan al bienestar social y a la creación de empleos de mayor calidad y más productivos.
- **Prevención de Riesgos:** Debe facilitar la identificación, prevención y atenuación de las posibles consecuencias adversas de la actividad. Esto es especialmente necesario en empresas cuya actividad presente riesgos particulares. Para ello, hay que trabajar conjuntamente con la cadena de valor.
- **A Largo Plazo:** El planteamiento estratégico de la RSE hace que sea un proceso pensado para el largo plazo.

Las organizaciones de la sociedad civil y los sindicatos pueden ofrecer una cooperación constructiva a las empresas en la detección de problemas y búsqueda conjunta de soluciones. En este sentido, la RSE contribuye al diálogo social y lo complementa.

La Comisión Europea defiende que las empresas deben gozar de flexibilidad para innovar y desarrollar un enfoque de la RSE adecuado a sus circunstancias. Así, esta Guía no pretende ser un modelo único de aplicación, sino una muestra de iniciativas que las empresas y organizaciones del sector de servicios a las personas mayores puedan aplicar según sus intereses y capacidades.

La definición otorga a los poderes públicos el papel de apoyo al desempeño responsable de las empresas. Este apoyo debe ser una combinación inteligente de medidas voluntarias y, en caso necesario, de acciones reguladoras. En este

¹ COM(2011) 681. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de Regiones de 2011, Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las Empresas.

² COM(2001) 366. Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

sentido, la presente Guía quiere ser una iniciativa para promover el desarrollo voluntario de la RSE en el sector de los servicios a las personas mayores.

Por último queremos destacar que el concepto de RSE aparece bajo otras denominaciones como Responsabilidad Social Corporativa, o Responsabilidad Corporativa. De acuerdo con el Consejo Estatal sobre Responsabilidad Social Empresarial –CERSE–, nos referiremos al concepto de RSE a lo largo de toda la Guía, que es el que mejor se adapta a cualquier tipo de empresa y organización con independencia de su tamaño, forma jurídica o propiedad.

1.1.2. La aplicación de la RSE en España

El Gobierno de España introdujo en la Ley de Economía Sostenible³ la promoción de la RSE en las empresas:

- En su artículo 39, indica cómo “las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social.”
- La Ley articula también la constitución del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial, que ha elaborado distintos documentos de trabajo para el desarrollo de la RSE en España.

Además, La Ley de Contratos del Sector Público⁴ establece en su artículo 118 que en las condiciones de contratación se podrán establecer “consideraciones de tipo medioambiental o consideraciones de tipo social” con el fin de:

- Promover el empleo de personas con dificultades parti-

culares de inserción en el mercado laboral.

- Eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer en dicho mercado.
- Combatir el paro.
- Favorecer la formación en el lugar de trabajo.
- Garantizar el respeto a los derechos laborales básicos a lo largo de la cadena de producción mediante la exigencia del cumplimiento de las Convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo.
- Otras finalidades que se establezcan con referencia a la estrategia coordinada para el empleo, definida en el artículo 145 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea.

Así, los pliegos de contratación podrán establecer penalidades en caso de incumplimiento, o atribuirles el carácter de obligaciones.

La Disposición Adicional Cuarta de esta misma ley fomenta la contratación de empresas que superen el mínimo de personas con discapacidad en la plantilla, del 2%, definido en la Ley de integración de personas con discapacidad⁵. Así, los pliegos podrán contemplar la preferencia por aquellas empresas que superen el dos por ciento. Además, en caso de empate en la licitación, aquellas empresas que superen el dos por ciento tendrán ventaja.

1.2. Un breve resumen: qué se entiende por RSE en esta Guía

La RSE es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus grupos de interés, con el fin de maximizar la creación de valor compartido y la identificación y gestión de oportunidades y riesgos.

La RSE influye en la reputación de las empresas, en la percepción que tienen las partes interesadas con las que se relaciona la empresa en cuanto a su comportamiento y ca-

³ Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

⁴ Texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

⁵ Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos, relativo a la obligación de contar con un dos por ciento de trabajadores con discapacidad o adoptar las medidas alternativas correspondientes.

pacidad de distribuir valor.

En este sentido, no es solo importante “hacer bien las cosas” sino saber comunicarlo. Las prácticas responsables derivadas de la estrategia en RSE de la empresa deben transmitirse a los grupos de interés, para que estos tengan una percepción positiva que genere capital reputacional para la empresa.

Cuadro 1. RSE y Reputación



Del mismo modo, la empresa no puede comunicar aquello que no hace. O no puede cubrir una gestión poco responsable con alguna acción de comunicación de alto impacto. Estos comportamientos, conocidos como *greenwashing*, pueden plantear graves riesgos que, una vez se manifiestan, difícilmente podrán ser gestionados, afectando negativamente a la reputación. Por ejemplo, un centro residencial que tiene a sus trabajadores contratados en situación irregular, pero que firma un compromiso con el trabajo estable y da dinero a organizaciones sociales que se dedican a la cooperación al desarrollo en países en desarrollo. Si un día ocurre un accidente en el centro y se descubren las condiciones laborales, el impacto sobre la reputación de la empresa será muy grave, ya que no solo habrá actuado de forma irregular, sino que habrá quebrantado la confianza depositada por sus grupos de interés.

En este sentido, es importante diferenciar el concepto de responsabilidad social del de acción social. La acción social se refiere a las relaciones de colaboración de una empresa

con organizaciones sociales y ambientales de su entorno próximo y bajo la fórmula de patrocinios, donaciones, voluntariado, entre otras. La responsabilidad social empresarial es una estrategia global de la gestión de la empresa y que afecta a todas las áreas de la organización, que en consecuencia engloba a la acción social.

1.3. La importancia estratégica de la RSE para el sector de los servicios a las personas mayores

El sector de servicios para las personas mayores se caracteriza por una gran atomización de organizaciones que operan bajo diferentes formas jurídicas –sociedades mercantiles, cooperativas, organizaciones sociales y fundaciones, entre otras-. La RSE representa una oportunidad para el sector de los servicios de atención a las personas mayores por los siguientes motivos:

- Aporta avances en la adopción de estándares de calidad.
- Mejora la calidad del servicio ofrecido y el bienestar de las personas mayores a través de innovaciones en ámbitos como por ejemplo: la formación del personal médico y asistencial, los cuidados a las personas mayores, la arquitectura sostenible de los centros y equipamientos, entre otros.
- Contribuye en la mejora de los resultados de las empresas, a través del control de riesgos reputacionales, la mejora de la confianza con los grupos de interés y la mejora del bienestar de los empleados, usuarios y familiares.
- Puede convertirse en un motor estratégico para la economía española como lo es por ejemplo el turismo.
- Crea ventajas competitivas y puede convertir al sector en referente europeo en el cuidado y la atención al colectivo de personas mayores.

La incorporación de la RSE en el sector de los servicios de atención a las personas mayores puede, por tanto, contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, pero también puede contribuir a la riqueza del país.

1.4. Creación de valor compartido

El sector de los servicios a las personas mayores cumple una función social. Además, existe una relación directa entre la prestación de los servicios de atención a las personas y la sostenibilidad, por tres razones fundamentales: las perspectivas de envejecimiento progresivo de nuestra sociedad, las previsiones de decrecimiento demográfico y nuestro sistema de pensiones.

En este sentido, se debe promover una mayor corresponsabilidad entre los actores de nuestro sector, la sociedad y los poderes públicos para fomentar la innovación, con el objetivo de afrontar con garantías de éxito este reto y convertir esta situación en una oportunidad para el propio sector, los usuarios, sus familias y la administración y contribuir de esta forma a la creación de valor compartido para el sector y todos los grupos de interés.

Esta visión solo podrá ser alcanzable si se incorporan las inquietudes sociales y medioambientales que representa la responsabilidad social empresarial en la estrategia y en las actuaciones y decisiones de las organizaciones del sector.

REFLEXIÓN. Punto de Partida

Respóndase a las siguientes preguntas:

- Tras las definiciones presentadas y en caso de no tenerla, ¿su empresa está preparada para integrar la RSE en su estrategia?
- ¿Podría redactar una definición de la RSE adecuada a sus necesidades? Recuerde que la RSE requiere de unos mínimos a los que no puede renunciar.
- ¿Qué aspectos de la RSE podrían mejorar la gestión y los resultados de la empresa? ¿Qué problemas podría generar la integración de la RSE en la empresa?
- Sin tener definida aún una política de RSE, ¿qué aspectos de su gestión actual considera que podrían ser parte de su estrategia de RSE? Elabore un listado intuitivo a partir de los temas tratados hasta ahora.

Estas preguntas no requieren de respuestas muy ajustadas, quieren ser solo un primer elemento de reflexión.

2. El rol de la dirección y la visión estratégica de la RSE

Como se ha abordado anteriormente, la RSE tiene una dimensión estratégica. Las preocupaciones sociales y ambientales deben integrarse en todos los aspectos de la gestión del negocio, en las operaciones, en los servicios, en las relaciones con los empleados y en el resto de sus grupos de interés.

Además, debe ser un planteamiento a largo plazo, que no contemple la obtención de resultados inmediatos. La mejora de la reputación y la confianza de los grupos de interés deben construirse con una estrategia coherente que se desarrolle paulatinamente.

Por este sentido estratégico la responsabilidad social debe ser iniciada, compartida e incentivada por la alta dirección, el comité de dirección y/o la propiedad de la empresa, según el caso.

La responsabilidad social debe guiar los comportamientos de la empresa y de todos sus trabajadores. Es por eso importante que el alcance lo debe marcar la alta dirección.

Modificar la estrategia empresarial para introducir medidas propias de la responsabilidad social puede implicar cambios profundos, que solo serán posibles si están liderados por los máximos responsables.

La RSE no es algo que deba desarrollarse en un departamento, sino que tiene que plasmarse en las acciones que llevan a cabo todas las divisiones de la organización. De todos modos, su ejecución en el día a día sí que puede pasar por un departamento propio de RSE, si el tamaño de la empresa lo requiere. Este departamento tendrá una función de introducir, impulsar y coordinar la gestión responsable del negocio en los distintos departamentos de la empresa, y no tanto desarrollar acciones directas por parte del propio departamento.

REFLEXIÓN. Implicación de la dirección.

Respóndase a la pregunta:

- ¿La alta dirección / propiedad está convencida de la necesidad de integrar la RSE en la estrategia de la empresa?

Si la respuesta es positiva, la empresa está preparada para desarrollar su estrategia de RSE.

En caso negativo, debería realizarse un proceso interno para identificar y evaluar los impactos positivos de la RSE en la gestión empresarial. Esta Guía recoge dichas ventajas en los capítulos 1 y 5. Del mismo modo, elaborar el Diagnóstico propuesto en el capítulo 4 puede ser un instrumento para identificar las oportunidades que la RSE ofrece a la empresa.

3. Los grupos de interés

3.1. Los grupos de interés, clasificación en función de su influencia y dependencia.

Entendemos por grupos de interés, también conocidos con el término inglés stakeholders, a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa.

Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de grupos de interés cada cual con diferente nivel de involucración o compromiso, a menudo con intereses diferentes y hasta cierto punto contradictorios.

Los grupos de interés pueden ser internos o externos a la empresa. Ambos tipos deben tenerse en consideración.

3.1.1. Grupos de interés

Algunos grupos de interés habituales son:

- **Accionistas:** los propietarios de la empresa, que tienen interés en que la empresa sea rentable, entre otros objetivos.
- **Empleados:** son quienes desarrollan la actividad de la empresa. En un sector intensivo en mano de obra como el de los servicios a personas mayores, este grupo de interés es clave.

Como grupo propio, o parte de este, se encuentran los sindicatos, que constituyen la representación laboral de los trabajadores de la empresa.

- **Clientes:** aquellas personas a quienes ofrecemos nuestros servicios. En el caso del sector de la atención a las personas mayores podemos identificar distintos grupos de interés:
 - Personas usuarias
 - Familiares de las personas usuarias
 - Administraciones Públicas (que contratan nuestros servicios)

- **Administraciones Públicas:** además de clientes, tienen un papel regulador de nuestra actividad, sobre el que podemos querer ejercer influencia.
- **Proveedores y aliados:** la gestión de las compras y el aprovisionamiento es uno de los mecanismos principales que permiten desarrollar la estrategia responsable (compras responsables, impacto ambiental...), y también una manera de extender la responsabilidad hacia los proveedores.
- **Entorno social y ambiental:** aunque es un grupo difuso, en él se recogen las relaciones con las comunidades, las organizaciones sociales que pueden tener interés e influencia en nuestra actividad y las actividades vinculadas con la sostenibilidad ambiental. Podemos detallar grupos como:
 - Comunidad
 - Medio Ambiente
 - Medios de Comunicación

Cada empresa debe identificar y definir sus propios grupos de interés. Esta definición no es estática, puede variar y evolucionar con el paso del tiempo. De hecho, mediante el diálogo constante con los grupos de interés, este mapa irá mutando, para poder atender sus requerimientos.

3.1.2. Clasificación

Los grupos de interés se pueden clasificar según la importancia que estos tengan para la empresa y, a la vez, la empresa tenga para ellos:

- ¿Qué influencia tiene el grupo de interés en la empresa?

Por ejemplo, para una empresa de servicios a las personas mayores, las administraciones públicas tienen una alta influencia, ya que regulan su actividad. Además, a través de los programas sociales, conciertan a centros residenciales, servicios de atención domiciliaria, entre otros para atender a personas mayores. Así, las administracio-

nes son reguladores de la actividad, clientes, etc.

Por otro lado, el tipo de actividad que desarrolla una empresa de servicios a las personas mayores tiene un impacto ambiental mucho menor respecto al que pueda tener, por ejemplo, una empresa energética. Por ello, las organizaciones ambientales generarán poca presión hacia una empresa de servicios.

- ¿Qué dependencia tiene el grupo de interés de la empresa?

Por ejemplo, una persona usuaria de un centro depende de la empresa, a pesar de que tiene alternativas para cambiar de centro; un proveedor local puede depender de forma remarcable de la empresa.

Por otro lado, una organización ambiental no depende de la actividad de la empresa.

Cuanta mayor sea la influencia del grupo de interés en la empresa y mayor sea la dependencia del grupo con respecto a la empresa, mayor relevancia deberá tener el grupo de interés y mayor atención se le deberá prestar. Las relaciones con los grupos de interés deberán priorizarse con aquellos grupos que ejerzan mayor influencia sobre la empresa.

Cuadro 2. Clasificación de los grupos de interés

		Influencia del grupo de interés en la empresa			
		Sin influencia	Poca influencia	Mediana influencia	Poder formal / Mucha influencia
Dependencia del grupo de interés respecto a la compañía	Alta dependencia				
	Dependencia				
	Poca dependencia				
	Sin impacto directo				

ACTIVIDAD. Identificación de los grupos de interés

Tomando como punto de partida el listado anterior, identifique cuáles son los grupos de interés de su empresa. Para ello,

1. Consulte a las distintas áreas de su empresa, con qué grupos de interés se relaciona.
2. Descríbalos y defina qué tipo de relaciones se establecen.
3. Agrúpelos o divídalos para concretar una lista de grupos de interés.

Algunas consideraciones:

- La lista debe ser suficientemente corta como para poder gestionar el mapa de grupos con facilidad y poder establecer relaciones con todos los grupos.
- La definición de cada grupo puede contener subgrupos. Cada grupo debe ser coherente internamente, según sus componentes, las relaciones existentes...
- Valore la importancia de cada colectivo en relación a su empresa para decidir si es un grupo de interés con entidad propia o si debe ser un subgrupo, dentro de otro grupo de interés.
- Recuerde que la identificación de grupos de interés es un proceso dinámico, y que podrá ir variando.

ACTIVIDAD. Importancia de los grupos de interés

Cumplimente el cuadro con los grupos de interés definidos en el punto anterior.

Una vez cumplimentado, puede que vea la necesidad de unir algún grupo, o dividir otros.

3.2. El diálogo con los grupos de interés

Mantener un diálogo fluido y permanente con los grupos de interés aporta importantes beneficios a la empresa:

- Permite identificar oportunidades y nuevas vías de negocio a partir de las peticiones de los grupos de interés, implementar mejoras basadas en sus necesidades, etc.
- Ayuda en la gestión de los riesgos: pueden identificarse en momentos que no afecten gravemente a la reputación o a la cuenta de resultados de la empresa y pueden gestionarse de forma más eficiente gracias a las buenas relaciones con los grupos de interés.
- Transmitir el posicionamiento de la empresa y mejorar su reputación.
- Facilita la mejora continua.

El diálogo con los grupos de interés debe transcurrir en dos direcciones:

- De la empresa a los grupos de interés: para transmitirle su posicionamiento, sus iniciativas, etc.
- De los grupos de interés a la empresa: para conocer sus opiniones, necesidades y expectativas.

Además, debe ser un proceso dinámico y continuado. Como indica su nombre, el proceso debe ser un diálogo, y no un mero intercambio de informaciones.

3.2.1. Mecanismos de diálogo con los grupos de interés

Es clave saber cuáles son las expectativas de los grupos de interés:

- Qué necesidades tienen.
- Qué esperan de la empresa, de sus servicios, de sus empleados...
- Qué aspectos valoran más y menos.

Cada empresa debe identificar qué mecanismos se adecuan

más a sus necesidades en cada momento. La empresa debe ser capaz de gestionar los mecanismos elegidos ya que, si no lo consigue, los grupos de interés podrán entender que la empresa no quiere establecer un diálogo verdadero.

Se recomienda establecer mecanismos permanentes de diálogo, así como otros puntuales, según las circunstancias de cada empresa. Los mecanismos deben recoger a todos los grupos de interés de la compañía y adaptarse a sus necesidades.

Dentro de la lógica dinámica de la RSE y del diálogo, estos mecanismos deben evaluarse de forma continuada, para conocer su utilidad y, si es necesario, para modificarlos.

A continuación se presenta un cuadro con diez de los mecanismos de diálogo más comunes utilizados en el sector de servicios de atención a las personas mayores.

Cuadro 3. Mecanismos de los grupos de interés

Mecanismo	Descripción	Ventajas	Inconvenientes	Ejemplos
Solicitud de respuesta escrita de los grupos de interés, por ejemplo a través de sistemas de respuesta incluidos en los informes de responsabilidad.	Solicitar contestaciones escritas a consultas formales o envío de un sistema de respuesta a los grupos de interés para que puedan ofrecer su opinión sobre aspectos diversos de la gestión en RSE de la empresa.	Es un sistema fácil para los grupos de interés, que no implica que se desplacen para asistir a reuniones. Facilita la creación de un listado de grupos de interés interesados en futuros contactos y convocatorias.	La tasa de respuesta suele ser baja. No genera un resultado válido desde el punto de vista estadístico.	Incluir en los informes de RSE (ver capítulo 9) o en el apartado de RSE de la web, un cuestionario para que puedan opinar aquellas personas que lo lean.
Líneas de atención telefónica.	Líneas telefónicas para que los grupos de interés obtengan información sobre un tema o proyecto, comuniquen sus opiniones o informen sobre problemas detectados.	El acceso telefónico es fácil y cómodo para muchos grupos de interés. Puede realizarse en cualquier momento y desde cualquier sitio. Requiere un esfuerzo mínimo de respuesta. Permite rapidez de respuesta y confidencialidad.	No permiten el diálogo en profundidad. Puede que los grupos de interés no se sientan cómodos para informar sobre cuestiones delicadas.	Implementar un servicio de atención telefónica que ayude al familiar solucionar dudas y problemas relacionados con los servicios proporcionados por la empresa.

Mecanismo	Descripción	Ventajas	Inconvenientes	Ejemplos
Reuniones individuales.	<p>Reuniones con cada uno de los grupos de interés: personas usuarias o familiares...</p> <p>Se pueden utilizar para reunir información, explorar ciertos temas, recoger opiniones sobre la imagen de la compañía, tantear las posibilidades de la futura relación, acordar objetivos comunes o reglas básicas, etc.</p>	<p>A menudo, las reuniones individuales constituyen el primer paso del desarrollo de una relación con un grupo de interés.</p> <p>Ayudan a generar confianza con los grupos de interés antes de iniciar el proceso de relación.</p> <p>Ofrecen un espacio seguro, donde los grupos de interés pueden analizar sus inquietudes sin tener que adoptar o defender una posición en público.</p> <p>Constituyen uno de los métodos principales para analizar expectativas y temas específicos.</p>	<p>Implican mucha dedicación de tiempo, si se quiere iniciar este proceso con muchos grupos de interés.</p>	<p>Aprovechar las entrevistas con familiares para conocer su opinión sobre la gestión responsable de la empresa.</p> <p>Realizar entrevistas personales a diversos expertos en responsabilidad corporativa para que respondan diferentes cuestiones y así aprovechar sus sugerencias para mejorar el sistema de reporting de la empresa.</p>
Mecanismos de relación online.	<p>Utilización de Internet o del correo electrónico para comunicar opiniones o desarrollar debates.</p> <p>Existen opciones como: debate multilateral en Internet de carácter permanente o puntual, formularios online para comunicación de opiniones, debates por correo electrónico, sesiones de preguntas y respuestas en tiempo real (se pueden vincular a eventos del mundo real), wikis e instrumentos 2.0.</p>	<p>Acortan las distancias y permiten a los grupos de interés participar sin tener que asistir a reuniones de forma presencial.</p>	<p>Está limitado a personas que tengan acceso a la tecnología necesaria. Puede ser un impedimento para las personas usuarias de los servicios a personas mayores.</p> <p>Según qué mecanismos requieren de un seguimiento permanente, además de la necesidad de gestionar la reputación online de la empresa.</p>	<p>Instalar un sistema de videoconferencias entre los centros para favorecer el trabajo en equipo.</p>

Mecanismo	Descripción	Ventajas	Inconvenientes	Ejemplos
Reuniones de grupo.	Reuniones de pequeños grupos para obtener sus opiniones y comentarios sobre algún tema en particular.	Constituyen un medio efectivo y flexible para recoger diversas impresiones sobre la gestión de la compañía en ciertos temas o para conocer la variedad de los puntos de vista.	Las perspectivas que se obtienen pueden presentar desvíos en comparación con las opiniones de la población total, ya que la cantidad de personas que participa en una reunión de grupo no constituye una muestra representativa. Por lo tanto, la selección de representantes reviste una importancia aún mayor.	Realizar una Sesión de trabajo con grupos de expertos para conocer su opinión acerca de los Informes de RSE publicados por la empresa y recabar sus sugerencias para incorporarlas en los siguientes informes. Realizar sesiones de grupos de ayuda mutua de familiares.
Reuniones públicas.	Reuniones de gran escala, a las que asiste el público en general o los representantes de diversos grupos de interés. Las reuniones pueden ser facilitadas por la compañía o por un tercero. Las puede realizar la compañía de forma individual o en colaboración con otras organizaciones.	Resultan de especial utilidad para difundir información, compartir opiniones y debatir temas no controvertidos. Las reuniones públicas son ideales para tratar impactos y decisiones locales. La participación de otras organizaciones conocidas y respetadas por los stakeholders puede servir para atraer a los invitados y ponerlos cómodos.	Las audiencias públicas tradicionales pueden despertar cierto antagonismo –“nosotros contra ellos”– y no necesariamente sirven para promover un debate constructivo. No resultan adecuadas para la toma de decisiones ni para fomentar un diálogo más profundo.	Aprovechar una presentación de un estudio o novedad para establecer un diálogo con los asistentes.
Encuestas.	Encuestas a grupos de interés (por ejemplo, todo el personal) o de una muestra representativa (por ejemplo, familiares) y pueden tratar sobre temas generales o específicos. Se pueden realizar online, por correo, a través de terminales informáticos, por teléfono o en persona.	Resultan útiles para recopilar información de base o estándar, que puede servir para diseñar acciones.	Conviene tener claro cómo se utilizarán los resultados antes de implementar esta técnica. Si no, se pueden complicar y encarecer. Dado que se trata de una comunicación ‘unilateral’, no contribuye directamente al desarrollo de la confianza o el consenso entre las partes.	Diseñar una encuesta para valorar el nivel de desempeño responsable de la empresa y su situación respecto a la competencia.

Mecanismo	Descripción	Ventajas	Inconvenientes	Ejemplos
Paneles de asesoramiento.	<p>La compañía convoca a los grupos de interés para que ofrezcan su asesoramiento y comentarios sobre un determinado proyecto o conjunto de temas, o para que evalúen las actividades corporativas desde una óptica independiente.</p> <p>Pueden estar formados por representantes de distintos grupos de interés o de uno solo.</p>	Este mecanismo resulta adecuado para tratar temas y procesos complejos y de largo plazo, ya que los integrantes logran comprender en profundidad los temas a los que se enfrenta la compañía.	<p>La participación en los paneles de asesoramiento implica una dedicación considerable de tiempo por parte de los grupos de interés/expertos: es posible que se les deba pagar por su tiempo y cubrir sus gastos, lo cual, si no se gestiona con cuidado, puede afectar a la percepción de independencia de los grupos de interés.</p> <p>El panel debe contar con una equilibrada participación de los distintos sectores involucrados y hay que considerar cuidadosamente si la exclusión de una determinada organización no afectará a todo el proceso.</p>	Convocar jornadas que sirvan como punto de encuentro para crear un foro de debate y estudio de la situación actual y buscar soluciones y mejoras para los servicios a las personas mayores.
Foros de múltiples grupos de interés.	<p>Diálogo puntual o continuo entre los representantes de diversos grupos de interés sobre un tema de interés común.</p> <p>A menudo, la convocatoria y facilitación de estos foros se encuentra a cargo de terceros.</p> <p>Pueden tener distintos formatos según las necesidades del caso.</p>	Resulta útil cuando los temas a tratar son complejos y las organizaciones no los pueden encarar de forma individual.	Suele generarse tensión entre el deseo de armar un foro incluyente, que reciba a nuevos integrantes, y la necesidad de ir más allá de los discursos para promover acciones concretas.	Participar en un congreso en el marco de la atención a las personas mayores para contar con la presencia de varias entidades, profesionales, representantes de la administración y de los agentes sociales, académicos y asociaciones de este ámbito.

Mecanismo	Descripción	Ventajas	Inconvenientes	Ejemplos
Alianzas, colaboraciones, iniciativas voluntarias y proyectos conjuntos de múltiples grupos de interés.	<p>Las compañías y grupos de interés de los sectores público, privado y voluntario se unen para actuar en conjunto a través de proyectos de colaboración o compromisos consensuados.</p> <p>Puede tratarse de una colaboración entre una empresa y una organización de stakeholders o de una alianza multilateral con diversos participantes.</p>	Permite unir esfuerzos y avanzar de forma colaborativa.	Si no se dinamizan de forma adecuada, pueden convertirse en estructuras sin contenido.	Formar parte de una plataforma en la que convergen todos los agentes implicados en contribuir a la calidad de vida de las personas mayores. Como por ejemplo la Fundación Edad&Vida.

ACTIVIDAD. Mecanismos de diálogo.

Cumplimente el siguiente cuadro, indicando en las filas los grupos de interés de su empresa.

	¿Qué mecanismos existen actualmente de relación? Indicar en cada caso si funcionan.	¿Qué mecanismos se podrían poner en marcha? Indicar en cada caso un calendario para su aplicación.
Grupo A		
Grupo B		
...		

4. Diagnóstico sobre la RSE

En los capítulos anteriores se ha abordado qué se entiende por RSE, se ha identificado el rol de la dirección y se ha definido qué debe entenderse por grupos de interés y cómo relacionarse con ellos. En las acciones propuestas, se ha querido promover una reflexión interna para cada empresa para ver en qué situación se encuentra frente a la RSE.

En este capítulo se ahondará en el análisis que debe realizar la empresa como primer paso para definir y aplicar su propia estrategia de RSE. Identificaremos los aspectos internos y externos de la empresa que son relevantes en este proceso.

4.1. Análisis interno

El análisis interno ha de permitir identificar las prácticas responsables que ya está realizando la organización. Aunque no tenga una estrategia de RSE, la empresa estará desarrollando actividades que serán propias de ella. Por ejemplo, una política de recursos humanos que facilite la conciliación familiar, la integración de personas con discapacidad muy por encima del mínimo exigido por ley, etc.

Además de identificar las prácticas responsables (fortalezas de la empresa en RSE), se propone enumerar aquellas que puedan conllevar un riesgo para la empresa (debilidades de la empresa en RSE). Estos riesgos pueden ser por acción (una actividad que se lleva a cabo) o por omisión (una actividad que debería hacerse, y no se hace).

4.2. Análisis externo

Para identificar los aspectos externos que influyen en la gestión responsable de la empresa, deberá analizarse cómo se abordan los temas estudiados en el análisis interno por parte de:

- La normativa: El marco legal referido a la RSE se ha abordado en el apartado 1.1. A éste habrá que añadir los aspectos concretos propios del sector de servicios de atención para las personas mayores. Se incluirá tanto la normativa vigente como aquella que se esté desarrollan-

do. Se tendrán en cuenta todos los niveles administrativos: desde el local al europeo.

- La competencia: Se deberán identificar empresas del mismo sector de un tamaño parecido, pero también aquellas que por su historia, volumen, actividad... sean de referencia para la empresa. En ambos tipos, se estudiarán qué acciones en RSE y sostenibilidad están llevando a cabo.
- Las tendencias de la responsabilidad social: Para conocer las tendencias en la RSE, se pueden consultar los trabajos de los principales grupos de trabajo en esta temática, a nivel español y mundial:
 - CERSE
 - Club de Excelencia en Sostenibilidad
 - Foro de reputación corporativa
 - Global Reporting Initiative
 - Global Compact de Naciones Unidas
 - Think tanks, como Sustainability
 - Etc.

También se sugiere consultar los medios de comunicación especializados.

- Las demandas de los grupos de interés: Para ello se podrán usar las metodologías desarrolladas en el punto 3.2.1.

A continuación se presenta un cuadro con un listado de temas susceptibles de ser identificados, organizados por áreas:

- Prácticas responsables de la empresa: Fortalezas
- Prácticas de riesgo de la empresa: Debilidades
- Elementos del entorno que la empresa pueda aprovechar: Oportunidades
- Temas que representan un riesgo potencial: Amenazas.

Cuadro 4. Temas a ser identificados

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Gobierno de la organización				
Alineamiento de comportamientos con la estrategia, misión, principios y valores				
Código ético				
Recursos Humanos				
La transmisión de los valores				
Integración /Diversidad				
Igualdad				
Conciliación				
Derechos colectivos				
Empleo de calidad				
Gestión del absentismo				
Personas usuarias y familiares / Comunicación y marketing				
Transparencia de la información comercial a personas usuarias y familiares				
Marketing responsable				
Accesibilidad a la información				
Calidad del servicio y Satisfacción del cliente				
Protocolos y procedimientos de atención y servicio				
Compras				
Pago a proveedores				
Cláusulas medioambientales				
Cláusulas de derechos sociales y laborales				
Medio ambiente				
Cumplimiento de la normativa				
Eficiencia energética				
Reciclaje y gestión de residuos				
Arquitectura e instalaciones sostenibles				
Sociedad				
Acción social				
Involucración social de los empleados				
I+D y operaciones				
Inclusión de la RSE en el desarrollo del servicio y en los procesos de implementación				

4.3. Análisis DAFO

Una vez identificados todos estos elementos, será momento de analizar de forma integrada todos los factores que influyen en la situación de la empresa respecto a la RSE. Para ello, se propone usar un cuadro DAFO (Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades).

Este cuadro permite un análisis resumido de aquellos aspectos internos y externos, y aquellos positivos y negativos vinculados, en este caso, a la implementación de una estrategia de RSE en la empresa. Tras su construcción, se podrán definir las líneas que deberán configurar la estrategia de RSE.

En el eje vertical se indican los aspectos internos de la empresa y aquellos que dependen del exterior. En el eje horizontal, los aspectos positivos y negativos.

Cuadro 5. DAFO

	Internos	Externos
Negativos	Debilidades	Amenazas
Positivos	Fortalezas	Oportunidades

Así, en el primer cuadrante, Debilidades, se incorporarán los riesgos más destacados detectados en la empresa. El segundo, Amenazas, incluirá los factores externos que puedan representar un riesgo para la empresa. El tercer cuadrante, Fortalezas, recogerá aquellos aspectos internos en que la empresa destaque en su gestión responsable. En el cuarto cuadrante, Oportunidades, se anotarán los temas que puedan servir a la empresa para mejorar su gestión responsable.

Puede elaborarse un DAFO global de la empresa, o un DAFO por cada uno de los temas o divisiones abordados anteriormente.

Cada uno de los cuatro cuadrantes permitirá definir las acciones de la estrategia en RSE:

- Debilidades: ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa para solventar las debilidades detectadas?
- Amenazas: ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa para evitar los riesgos que representan las amenazas identificadas?
- Fortalezas: ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa para mantener y fomentar aquellos aspectos que están ya en funcionamiento?
- Oportunidades: ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno?

En el capítulo 5 se abordan en detalle los temas que deberían formar parte del plan director, que también son los temas analizados en los cuadros de análisis interno y externo.

En el capítulo 6 se entrará en detalle en cómo implementar el Plan Director.

ACCIÓN. Análisis DAFO de la RSE

Se propone elaborar un análisis de la situación de la empresa para poder definir su estrategia de RSE.

Es un proceso complejo que pedirá la colaboración de la dirección y las distintas áreas. También será una oportunidad para iniciar las relaciones con los grupos de interés.

1. Complimentar el cuadro de análisis interno. Para ello se proponen entrevistas con las distintas áreas de negocio y la dirección. Se aconseja dejar a la dirección para el final, para poder evaluar los resultados del cuadro anterior, conocer la estrategia de futuro del negocio y evaluar cómo abordar los riesgos detectados.

Si en algún apartado no existe ninguna actividad, se deberá considerar como un riesgo que no se haya desarrollado ninguna acción en ese sentido.

2. Complimentar el cuadro de análisis externo. Para estudiar el marco normativo, la competencia y las tendencias del sector, se pueden estudiar publicaciones, sitios web de empresas y medios de comunicación, memorias de RSE y sostenibilidad, etc. Para conocer la opinión de los grupos de interés se proponen reuniones individuales y de grupo.

3. Elaborar un cuadro DAFO. Es importante que se dé relevancia a aquellos temas con mayor impacto, especialmente atendiendo a las demandas de los grupos de interés más influyentes.

5. El Plan Director

A partir del análisis DAFO, se determinará las líneas de actuación y posibles acciones a desarrollar en cada uno de los ámbitos de la gestión responsable.

5.1. El gobierno de la organización

La responsabilidad jurídica de las organizaciones, implica necesariamente en primer lugar, actuar con ética y en línea con las directrices de control interno, con el fin de garantizar el cumplimiento de la ley.

En este sentido, el Buen Gobierno de la Organización es un aspecto que gana importancia en la gestión responsable de las organizaciones. La toma de decisiones adecuadas, sustentada en mecanismos de seguimiento y control puede contribuir a minimizar la aparición de riesgos en la actividad, facilitar su gestión y mitigar su impacto negativo.

Existen numerosas y diversas recomendaciones, códigos y principios que contribuyen a mantener y mejorar el Buen Gobierno de la Organización. Si bien esta normativa y regulación está muy orientada al sector financiero y a las sociedades cotizadas, los beneficios que se derivan de las buenas prácticas en este ámbito son aplicables a cualquier organización y a cualquier forma jurídica.

El Buen Gobierno de la Organización exige el comportamiento responsable de las organizaciones y de sus directivos y mandos, en línea con la sostenibilidad y la ética. Asimismo, implica desarrollar un sistema que guíe las relaciones entre los accionistas, patronato y junta directiva y los principales grupos de interés.

El Buen Gobierno de la Organización implica asumir desde la propiedad y la alta dirección las siguientes responsabilidades:

- Diseñar e implementar políticas y normas internas adecuadas que garanticen el buen comportamiento de la organización.
- Fomentar una cultura en la organización basada en la ética, la integridad y el trato honesto y profesional a los

usuarios y el respeto a los derechos humanos.

- Garantizar el alineamiento de los comportamientos de las personas que conforman la organización con los valores de la misma.
- Asegurar la sostenibilidad de la organización desde la triple vertiente: económica, social y medioambiental.
- Contribuir a la creación de valor compartido a largo plazo.
- Potenciar la mejora en la gestión operativa y en los procesos de atención relacionados con los servicios que se prestan a las personas con el objetivo de mejorar la satisfacción de las personas usuarias, sus familias y los profesionales que ofrecen y gestionan dichos servicios.
- Promover activamente el diálogo con los grupos de interés con el objetivo de conocer sus expectativas e incorporar sus necesidades sociales y medioambientales en la gestión.

Para ello, es recomendable que la organización disponga de instrumentos que aseguren el cumplimiento de estas responsabilidades. En función de la complejidad y tamaño de la organización, los instrumentos pueden ser diversos.



Las comisiones delegadas aseguran el desempeño y la toma de decisiones clave de las organizaciones. En este sentido, aquellas organizaciones de tamaño medio y gran-

de en cuanto a usuarios, con diversos centros de atención y con un importante número de profesionales, generalmente disponen de una Comisión Ejecutiva para la toma de decisiones. Asimismo, la existencia de la Comisión de Auditoría y Control es otro instrumento para garantizar el control interno y la supervisión de las operaciones. Por último, cabe destacar, que debido a la reciente reforma del código penal, los aspectos relacionados con el cumplimiento normativo, están ganando mayor peso específico en las organizaciones, siendo clave la identificación y la gestión para el cumplimiento de la legislación aplicable y las normas internas. Para garantizar el cumplimiento de este fin, las organizaciones han creado la Comisión de Cumplimiento Normativo.

En segundo lugar, algunas organizaciones del sector de los servicios para las personas mayores, cuentan con un comité técnico, asistencial, o de ética cuyo objetivo es garantizar el cumplimiento de todos los principios que rigen la práctica asistencial en todos los servicios que ofrece la organización. Estos principios suelen guardar relación con los aspectos de entorno personal y afectivo, la detección y prevención de riesgos, las técnicas utilizadas en el cuidado de las personas, con especial atención a los aspectos de sujeción y contención en el ámbito residencial y la escucha de las expectativas y voluntades de los usuarios y sus familiares.

En tercer lugar, cada vez más son las organizaciones que han elaborado su código ético en el que se plasman los principios generales de comportamiento, los derechos y las responsabilidades ante los grupos de interés. A través del código ético se transmite a la organización la misión, visión y valores de la organización, con el objetivo de que todos los grupos de interés con los que se relaciona la organización conozcan qué pueden esperar de ella y viceversa.

En cuarto lugar, si bien en muchas organizaciones existe el principio de delegación de autoridad para la toma de decisiones, la gran mayoría de organizaciones del sector de los servicios a las personas mayores, con independencia de su tamaño, cuentan con protocolos para proporcionar

Ejemplo de estructura de código ético

1. Breve presentación de la organización.
2. Finalidad y alcance del código ético.
3. Los valores de la organización
 - Significado de los valores de la organización
 - Comportamientos de la organización respecto a:
 - El Gobierno de la Organización
 - El mercado
 - El entorno profesional
 - El entorno social y medioambiental
4. Principios generales de conducta de los profesionales de la organización
 - Cumplimiento de las leyes
 - Respeto a la competencia
 - Anticorrupción y fraude
 - Transparencia informativa, confidencialidad y protección de datos
 - Derechos humanos
 - Información clara y transparente
 - Protección y confidencialidad de los datos de usuarios
 - Protección y uso adecuado de los activos de la organización
 - Responsabilidad Social Empresarial
 - Medio ambiente
5. Responsabilidades respecto al cumplimiento de los principios generales de conducta.
 - Responsabilidad de los directivos y del personal de la organización
 - Régimen disciplinario del código ético
 - Canales de comunicación para la formulación de denuncias e incumplimientos

servicios de atención de calidad con humanidad y profesionalidad. En este sentido, cabe diferenciar entre aquellos procesos que tienen como objetivo proporcionar una atención y un trato personalizado a los usuarios y aquellos otros relacionados con técnicas y conocimientos. Estos protocolos contribuyen a clarificar deberes y responsabilidades, mejorar el seguimiento, la supervisión y el control, facilitar la eficacia en la toma de decisiones, mejorar las habilidades de comunicación y liderazgo de los profesionales de la organización y la transparencia.

5.2. Recursos humanos

Además de las personas usuarias, el principal activo de una organización que presta servicios a las personas mayores, son los profesionales que forman parte de ella. En este sector, el servicio está sumamente relacionado con aspectos tangibles asociados a su prestación, pero sobretodo elementos intangibles que guardan relación con la humanidad y la responsabilidad de los profesionales que lo hacen posible. La excelencia de este trabajo exige una serie de condiciones y de habilidades técnicas que se adquieren a través de la formación y la experiencia, pero sobretodo de unas actitudes basadas en la ética que se exigen en el cuidado a las personas. Actuar de forma ética en el sector de los servicios de atención a las personas mayores significa pensar en la persona usuaria, anticipando sus necesidades y dando respuesta a sus expectativas, pero también en atender a las necesidades, dificultades y retos a los que se enfrentan los profesionales. En este sentido, si la aspiración es ofrecer un excelente servicio se hace imprescindible crear las condiciones de trabajo más adecuadas para que los profesionales del sector de los servicios de atención a las personas mayores puedan desarrollarse y crecer profesionalmente, cultivar su talento, conciliar su vida laboral y personal en un marco de trabajo que garantice la igualdad de oportunidades.

5.2.1. La transmisión de los valores y la creación de una cultura sana

En la prestación de servicios de atención a las personas mayores, es clave que todos los profesionales de la organización actúen de la misma forma y bajo los mismos principios. En este sentido, los valores de la organización deben guiar los comportamientos y las relaciones con los grupos de interés, conformando el modelo de gestión y el marco de referencia para el funcionamiento diario y la mejora continua de la organización.

Los valores y los principios de actuación por tanto no solo deben estar recogidos en documentos internos, como el manual de acogida, sino que deben ser adecuadamente transmitidos con el objetivo de que formen parte de la actividad diaria.

Para ello es clave, la implicación de la dirección y de todos los profesionales responsables en la dirección de personas, en la transmisión de los valores y principios a todos los empleados.

5.2.2. Políticas de integración

El sector de servicios de atención a las personas mayores, es muy intensivo en factor humano. Asimismo, en una misma organización pueden coexistir multitud de personas, de diferentes países, edades y creencias. Los aspectos relacionados con la integración cultural se revelan como un reto de la gestión de recursos humanos en las organizaciones del sector.

En los procesos de selección, acogida y formación, además de responder a criterios técnicos y profesionales relacionados con la prestación del servicio, deben tenerse en cuenta los valores de los profesionales. El ejercicio de la actividad profesional en el sector de los servicios de atención a las personas mayores requiere de cualidades personales y profesionales que van más allá de la búsqueda de una remuneración a cambio de un trabajo. Se requieren valores profesionales orientados a los demás (personas comprometidas, éticas, responsables y colaboradoras), además de aquellos orientados hacia el propio individuo (personas que buscan solo un salario, seguridad, o, tranquilidad).

Para garantizar el alineamiento de los profesionales con la estrategia es importante disponer de instrumentos que faciliten la consecución de este objetivo.

En primer lugar es importante destacar la existencia de los planes de acogida a través de los cuales desde la dirección, pasando por los diversos servicios y áreas se transmite la cultura de la organización, facilitando de esta forma una mayor rapidez y eficacia en el proceso de incorporación al puesto de trabajo.

Otro mecanismo clave que facilita la integración de los profesionales y su alineamiento con la estrategia es el papel de la dirección y de los mandos intermedios, que a través de reuniones periódicas, encuentros y la comunicación diaria son los responsables de transmitir los principios de actuación de la organización.

Uno de los retos del sector de los servicios para las personas mayores es la atracción de talento. Para salvar este obstáculo, muchas organizaciones han innovado en la gestión de recursos humanos, incorporando a sus plantillas colectivos con discapacidad y en situación de riesgo de exclusión, como mujeres víctimas de violencia de género. Para ello, ha sido importante la estrategia de diálogo de las organizaciones con otros grupos de interés como entidades sociales dedicadas a la discapacidad y también administraciones promoviendo acuerdos de colaboración para facilitar el acceso, la contratación y formación de estos colectivos. Estas iniciativas son ejemplos de cómo un riesgo como la dificultad de atraer talento se materializa en una oportunidad a través del diálogo con grupos de interés y genera un beneficio compartido para la organización y dichos colectivos que se encuentran en desigualdad de oportunidades.

5.2.3. Políticas de igualdad

Garantizar la igualdad de oportunidades es uno de los aspectos clave en la gestión responsable de cualquier organización. En este sentido los procesos de selección y de promoción interna deben regirse por criterios de transparencia, mérito y equidad.

Asimismo, la equiparación de género tanto laboral como salarial debe estar garantizada de acuerdo con la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, obligando a las organizaciones a adoptar medidas que eviten cualquier tipo de discriminación laboral entre hombres y mujeres.

Entre los mecanismos disponibles por parte de las organizaciones para garantizar este aspecto sensible de la gestión responsable cabe destacar los planes de igualdad que aseguran el cumplimiento de la ley en los procesos de selección, retribución, formación, promoción y comunicación.

5.2.4. Políticas para favorecer un empleo de calidad

Facilitar un empleo de calidad, sustentado en un marco laboral que apuesta por la estabilidad, el desarrollo profesional y el bienestar físico, psíquico y emocional en el entorno de trabajo es una aspiración de cara a captar el mejor talento para ofrecer un servicio profesional excelente.

Para facilitar un entorno de trabajo de calidad, que genere motivación a los profesionales es recomendable apostar por políticas que favorezcan el bienestar en el puesto de trabajo. En este sentido, las organizaciones pueden promover las siguientes líneas de actuación:

- Fomentar el diálogo, la participación y la comunicación interna. En un entorno en el que las personas usuarias de los servicios de atención son el centro de la organización, el flujo de la información y la comunicación interna se convierten en un aspecto clave para la mejora de la prestación del servicio. En este sentido, además de las reuniones diarias los grupos de mejora y las reuniones técnicas periódicas para comentar casos de personas usuarias, cabe destacar los cursos de formación como instrumento de actualización de los conocimientos, y también para promover la participación facilitando ideas y sugerencias de mejora relacionadas con nuevas innovaciones en prácticas de atención a los usuarios.
- Promover el desarrollo profesional. Actualizar los conocimientos, revisar los protocolos de atención e incorporar

las innovaciones que se producen en el sector de los servicios de atención a las personas mayores con el objetivo de trasladarlos a la organización garantiza el desarrollo profesional y se traduce en un mejor servicio de cara a las personas usuarias. El acceso a la formación garantiza por tanto un mayor nivel de profesionalización y una mayor calidad de servicio. En los últimos años, con el desarrollo de las TIC el acceso a la formación se ha simplificado desde el punto de vista de la accesibilidad tanto en términos de tiempo y coste.

- Facilitar la conciliación de la vida profesional y personal. Poner a disposición de los profesionales de la organización medidas que promuevan la conciliación, puede contribuir a su bienestar. En este sentido medidas como la flexibilidad laboral, pueden contribuir a hacer de la organización un mejor lugar para trabajar.
- La gestión del absentismo. En el sector de los servicios de atención a las personas mayores, muy intensivo en factor humano, uno de los principales costes es el asociado al absentismo, tanto por causas justificadas como puede ser un accidente laboral, como por causas injustificadas como retrasos. En este sentido, es conveniente disponer de instrumentos de gestión basados en el seguimiento y control, pero que pueden tener un impacto limitado sino van acompañadas de medidas que promuevan una nueva cultura y conciencia acerca de que el absentismo es un problema para la organización y para los compañeros de trabajo. Por ello, es importante facilitar los instrumentos necesarios a los responsables y mandos intermedios para que puedan gestionar con éxito la presencia de todos los profesionales de la organización. En consecuencia, es importante definir protocolos sobre cómo gestionar las ausencias, la vuelta al trabajo, o los accidentes en el centro y formar a los responsables y mandos intermedios para su correcta gestión. Estos instrumentos, unidos a la implementación de medidas que faciliten la salud y la conciliación profesional y personal de tal forma que se mejore el bienestar físico, psíquico y emocional en el

lugar de trabajo, pueden contribuir a mejorar el clima y la motivación de los profesionales, lo cual redundará en menores costes de absentismo. Este es un ejemplo claro, de cómo la gestión responsable genera valor económico para la organización y aporta bienestar a los empleados.

5.3. Personas usuarias y familiares

En el sector de los servicios de atención a las personas mayores, los usuarios y sus familiares son el centro de la organización.

La atención a las personas usuarias y la relación con sus familiares requiere organización en los servicios, profesionales preparados y equipamientos confortables, funcionales y seguros.

Asimismo, es importante que la organización a través de los mecanismos de diálogo que ponga a disposición de las personas usuarias y familiares evalúe la satisfacción de estos, respecto a los servicios y la atención prestada.

5.3.1. Protocolos y procedimientos de atención y servicio.

Si bien la confianza en los profesionales es clave para prestar un servicio excelente, no es recomendable basarnos únicamente en la profesionalidad del personal. En este sentido, es clave que toda la organización del modelo de atención a las personas usuarias quede reflejada en protocolos para cada uno de los servicios y ámbitos de trabajo. A través de los protocolos se consigue funcionar por procesos, de manera estándar, facilitando el seguimiento y el control y asegurando la calidad y mejora del servicio prestado a las personas usuarias.

En ningún caso debe percibirse la protocolización de los procesos como una burocratización del servicio, sino todo lo contrario. Los protocolos facilitan la excelencia en la prestación del servicio y evitan la aparición de riesgos.

Los protocolos deben asegurar que se cubren todos los aspectos relacionados con la atención a los usuarios y la re-

lación con sus familiares. En este sentido es recomendable disponer de los siguientes instrumentos:

- **Manual información y comunicación:** En él se debe enfocar cómo tratar a las personas usuarias y a sus familiares, describiendo las actitudes y comportamientos que ha de adoptar el profesional ante las múltiples situaciones en las que se puede encontrar. Este aspecto contribuirá a que los profesionales actúen en línea con la cultura de la organización, abordando respuestas, soluciones, o simplemente informando a las personas usuarias y sus familiares.
- **Manual de organización:** La llegada de un nuevo usuario al centro, el acceso a un servicio a domicilio, el traslado a un centro hospitalario, o bien su alta residencial, requieren también de un conjunto de indicaciones que garanticen que dichos procesos se realizan con total seguridad y confort para el usuario y sus familiares.
- **Manual de seguridad:** Saber actuar ante situaciones de siniestros y accidentes hace recomendable su protocolización, de cara a actuar correctamente y evitar cualquier tipo de percance que pueda afectar a la seguridad de las personas usuarias.
- **Manual de atención y cuidados:** Lograr la máxima salud, el bienestar y la calidad de vida de las personas usuarias es el principal objetivo de cualquier organización del sector de servicios a las personas mayores. En este sentido, las áreas médica y asistencial deben protocolizar aquellos aspectos relacionados con la atención que se dispensa a las personas usuarias. En este sentido, es recomendable además de los protocolos de obligado cumplimiento establecidos por las diversas Comunidades Autónomas aquellos que garanticen la mejora de la calidad de vida de las personas usuarias.

5.3.2. Políticas de confidencialidad.

Uno de los aspectos más sensibles de la gestión responsable es la protección de la información personal de las

personas usuarias y sus familiares. En este sentido, es muy importante velar por la veracidad de la información transmitida, así como la protección de información confidencial que no debe ser revelada, ni hacer un uso indebido de ella. El cumplimiento de la ley de protección de datos es clave en este sentido, y la formación al personal que está al servicio de las personas usuarias y que mantiene relación con los familiares, es uno de los aspectos sobre los cuales hay que realizar un especial esfuerzo.

5.3.3. Políticas de calidad.

En el sector de los servicios de atención a las personas mayores, la satisfacción de las personas usuarias y sus familiares debe situarse entre las máximas prioridades de cualquier organización. Para ello, es importante ofrecer un servicio excelente, cercano y profesional. En este sentido, es clave el contacto permanente de los profesionales de la organización con las personas usuarias y familiares de estos.

La gestión de la calidad, basada en procurar la mejora continua en el bienestar de las personas usuarias y sus familias, implica desarrollar acciones y medidas, entre las cuales podemos destacar, a modo de ejemplo:

- El asesoramiento técnico a los centros y servicios que se prestan.
- Formación a los profesionales sobre aspectos relacionales y técnicos relacionados con la prestación del servicio.
- El establecimiento de indicadores propios para monitorizar y evaluar la calidad.
- La realización de auditorías internas de calidad sobre los servicios realizados.
- La realización de certificaciones externas de calidad sobre los servicios prestados.
- La implementación de un sistema de calidad basado en la Norma UNE-EN-ISO 9001.
- La implementación de un sistema de calidad basado en la Norma UNE-EN-ISO 15800.

- La implementación de un sistema EFQM.
- La acreditación basada en la Joint Comission International.
- La norma SGE 21 para certificar la gestión responsable y ética de la organización.

La monitorización de la satisfacción debe realizarse mediante instrumentos de medición objetiva y de medición de la calidad subjetiva.

Los indicadores objetivos pueden medir, entre otros aspectos: el cumplimiento de los horarios de las comidas, los accidentes producidos en el centro residencial, el nivel de atención telefónica del servicio de teleasistencia, el tiempo en llegar al domicilio para auxiliar a un usuario de teleasistencia. A partir del establecimiento de niveles de servicio, se puede evaluar si se alcanzan o no los objetivos fijados y establecer medidas correctoras o de mejora que permitan incrementar la calidad del servicio prestado.

Respecto a los indicadores subjetivos es importante conocer la opinión de los usuarios y sus familiares respecto al servicio. Para ello, es conveniente realizar encuestas que permitan medir la satisfacción respecto al trato y el servicio recibido. En el siguiente cuadro se muestran algunas de las dimensiones que se evalúan por ejemplo en los servicios residenciales.

Aspectos a valorar por las personas usuarias respecto a los centros o servicio	Aspectos a valorar por los familiares respecto a los centros o servicio
1. Trato del personal	1. Trato con el personal y la dirección
2. Intimidad	2. Información
3. Confianza con los profesionales	3. Confianza con los profesionales
4. Actividades que se realizan	4. Actividades que se realizan
5. Organización y confort de las instalaciones	5. Higiene
6. Higiene	6. Limpieza del centro
7. Limpieza del centro	7. Alimentación y nutrición
8. Alimentación y nutrición	8. Organización y confort de las Instalaciones

Asimismo, dado que la prestación de los servicios en el sector es muy personalizada y se establecen vínculos de relación muy estrechos con las personas usuarias y sus familias, una vía simple, accesible y fácil de implementar para conocer el nivel de satisfacción acerca de los servicios prestados, es monitorizar todas las cuestiones relacionadas con sugerencias, reclamaciones y agradecimientos.

5.4. Gestión de las compras y aprovisionamientos

El compromiso con la RSE, implica no solo gestionar bien y transmitirlo a los grupos de interés para que lo perciban, sino además hacerlo extensible a los grupos de interés. En este sentido, es recomendable que los proveedores compartan los objetivos que tiene la organización en el ámbito de la responsabilidad y la sostenibilidad.

Para ello, hay que tener en cuenta dos aspectos clave de cara a extender el compromiso por parte de los proveedores con la responsabilidad y la sostenibilidad. Por un lado, el cumplimiento con los derechos humanos y la normativa vigente en el proceso de producción de los productos y servicios que nos ofrecen y en segundo lugar, el cumplimiento legal y el respeto del medio ambiente.

En ambos casos, este cumplimiento se puede exigir incluyendo cláusulas en los contratos que firma la organización con sus proveedores.

5.5. Relaciones con el entorno social y medioambiental

Incorporar las preocupaciones sociales y ambientales en la estrategia y la gestión debe ser una aspiración para cualquier organización del sector de los servicios a las personas mayores.

Por un lado, la función social de la actividad que realiza el sector implica en muchos casos ir más allá de la prestación del propio servicio, con el objetivo de concienciar y sensibilizar a la sociedad y a los poderes públicos de los retos del envejecimiento a los que nuestro país ya se está enfrentan-

do y promover innovaciones que redunden en una mejora de la calidad de vida de las personas mayores.

Asimismo, un comportamiento de respeto con el medio ambiente puede contribuir positivamente a reducir los costes de nuestra organización, a través de, por ejemplo, la implantación de medidas de eficiencia energética.

5.5.1. Relación con el entorno social

Los servicios de atención a las personas mayores están estrechamente relacionados con el concepto de sostenibilidad: la prestación de un servicio de atención de calidad a las personas a largo plazo y en un entorno de envejecimiento progresivo de nuestra población. En este sentido, el sector es corresponsable junto con la sociedad y los poderes públicos de aportar soluciones innovadoras para afrontar este reto y convertir esta situación en una oportunidad para el propio sector, sus grupos de interés y contribuir a la riqueza del país.

Entre las actuaciones que las organizaciones del sector pueden desarrollar para promover la sostenibilidad destacan:

- La participación en jornadas, encuentros y foros y la colaboración y/o la realización de estudios que promuevan y difundan modelos innovadores de atención en los servicios que se prestan a las personas mayores, que muestren: mejoras en la calidad de vida, el bienestar y la salud de las personas atendidas, mejoras en la eficiencia de los servicios prestados y nuevos modelos de colaboración público-privada, entre otras.
- La realización de actividades en el entorno más próximo en el que se presta el servicio, con la participación e involucración voluntaria de los profesionales de la organización, con el objetivo de establecer relaciones de colaboración con organizaciones de voluntariado locales, la administración local y la sociedad.
- Establecimiento de convenios de colaboración con organizaciones sociales y con la administración que permitan la inserción laboral de personas con discapacidad y de

colectivos vulnerables y en riesgo de exclusión social del entorno más próximo, como mujeres víctimas de la violencia doméstica.

5.5.2. Relación con el entorno ambiental

La utilización de criterios medioambientales en la gestión de las actividades, desde la construcción de los centros y equipamientos hasta la provisión de los servicios, contribuye a la sostenibilidad medioambiental, pero además puede comportar mejoras desde el punto de vista de la eficiencia empresarial.

Entre las actuaciones que las organizaciones del sector pueden desarrollar para promover la sostenibilidad medioambiental destacan:

- La aplicación de criterios arquitectónicos sostenibles en las construcciones que garantizan ahorros energéticos, el tratamiento de residuos y evitan la propagación de enfermedades y contagios.
- La implementación de medidas de ahorro energético como detectores de presencia en zonas comunes, sectorización del alumbrado, instalación de relojes para el control de los equipos de iluminación y de climatización, instalación de placas solares para el calentamiento de agua sanitaria, cambio de la luminaria por sistemas de bajo consumo, o la instalación de perlizadores para reducir el caudal del agua.
- La concienciación y formación de los profesionales de la organización en la adquisición de hábitos y comportamientos respetuosos con el medio ambiente, como la recogida y clasificación de residuos, o la racionalización de los consumos energéticos o de agua.
- La colaboración con proveedores para lograr una disminución en los residuos como materiales de embalaje y transporte.

6. Implantación y seguimiento de resultados

En los capítulos anteriores se ha definido qué se entiende por RSE, se han identificado los grupos de interés de la empresa y el rol de la dirección, se ha estudiado la situación de la empresa respecto a cómo debe ser su estrategia de RSE y se ha profundizado en aquellos aspectos que la componen.

En consecuencia, se han definido ya los elementos que componen la estrategia y el Plan Director de la RSE en la empresa. En este punto, se abordará cómo implantarse dicha estrategia y cómo se realiza el seguimiento de sus resultados.

6.1. Implantación del Plan Director

Gracias a los procesos anteriores, se han definido las líneas estratégicas que definen la RSE de la empresa. Estas líneas se organizan en grandes temas, orientados a responder las demandas específicas de cada grupo de interés. De cada línea pueden surgir objetivos generales y específicos, que deben ser:

- **Concretos:** Los objetivos deben definirse de la forma más simplificada posible, indicándose fecha aproximada de realización. Los objetivos suelen plantearse en plazos anuales, para su total cumplimentación o para obtener avances parciales.
- **Cuantificables:** En la medida de lo posible, se han de poder medir. Para ello, se determinarán indicadores.
- **Trazables:** Debe existir la manera de comprobar la veracidad de su cumplimiento o incumplimiento.
- **Comunicables a los grupos de interés:** Debe redactarse de forma entendible, y deberá comunicarse a los grupos de interés. Los informes de RSE, que se desarrollan en el capítulo 9, son una oportunidad para ello. Si bien no se hace imprescindible dar todos los datos referidos a los objetivos (detalles técnicos, responsables, comerciales...).

Aunque no se publiquen, deberán detallarse los responsables de llevar a cabo cada objetivo. Podrán indicarse qué objetivos son.

Por ejemplo, imaginemos que la empresa detecta que tiene un porcentaje alto de absentismo.

2. Equipo Humano

2.3. Gestión del Absentismo

2.3.4. Reducir el absentismo en todos los centros residenciales a la mitad en 3 años. Actualmente el absentismo es de 4,2%.

- Realizar un estudio para conocer los motivos de las ausencias.
- Revisar las políticas actuales de gestión del absentismo: ver cuáles funcionan y cuáles no.
- Implicar a los representantes de los empleados en el proceso.

O que la empresa quiere ofrecer oportunidades a personas con discapacidad para el desempeño de trabajos concretos.

2. Equipo Humano

2.5. Diversidad

2.5.1. Aumentar el porcentaje de personas con discapacidad en la plantilla de la empresa, de acuerdo con la LISMI, del 2,1% actual al 2,5%, con personas con discapacidad psíquica.

- Evaluar internamente qué perfiles podrían ser cubiertos por personas con discapacidad psíquica.
- Crear una alianza con una o varias organizaciones sociales que se ocupan de la integración socio-laboral de personas con alguna discapacidad psíquica para que nos ayuden en el proceso y faciliten la contratación e integración en el lugar de trabajo.

O que se plantea el reto de mejorar la satisfacción de la persona usuaria.

3. Usuarios

3.6. Calidad y Satisfacción

3.6.4. Mejorar la satisfacción de las persona usuarias de los centros residenciales, de un 75% a un 85%.

- Diseñar indicadores para evaluar la satisfacción de los usuarios en un año.
- Detectar buenas prácticas en otras empresas del sector que podamos implementar en un año.
- Identificar buenas prácticas que ya se apliquen en nuestros centros y evaluar su aplicación en otros centros en un año.
- Diseñar un plan específico de aplicación de mejoras a partir del segundo año.

O que la empresa se plantea reducir su consumo eléctrico de uno de sus centros residenciales.

7. Medio Ambiente

7.1. Eficiencia energética

7.1.1. Reducir el consumo eléctrico del Centro Residencial en un año en un 8%.

- Substituir la totalidad de puntos de luz por otros de bajo consumo.
- Instalar programadores que regulen la iluminación de zonas comunes según la luz solar.
- Formar a los empleados para un uso eficiente de la electricidad: encendido y apagado de equipos, etc.

Para definir los objetivos, además de lo desarrollado en el capítulo 5 pueden ser de utilidad los estándares de RSE que se desarrollan en el capítulo 7. Allí se pueden encontrar objetivos específicos para todos los ámbitos tratados.

No hay que olvidar que entre los objetivos deben incluirse aquellos referentes al diálogo con los grupos de interés.

El plan director de RSE deberá establecerse para un período medio/largo de tiempo: entre 3 y 4 años. Debe haber tiempo suficiente para desarrollar todos los proyectos, pero

tampoco debe extenderse demasiado en el tiempo como para quedar desfasado. Esta temporalidad puede adecuarse a los planes de negocio, para desarrollarse en el mismo período. Recordemos que la RSE es una estrategia global de la empresa.

De todos modos, anualmente debe revisarse el cumplimiento de los objetivos.

6.2. Seguimiento de resultados

Periódicamente deberá hacerse un seguimiento de la evolución de los resultados. En estas evaluaciones deberán tomarse las medidas correctoras necesarias para poder cumplir con el objetivo.

Según las circunstancias, algunos objetivos deberán descartarse, otros se cumplirán de forma mucho mayor a lo previsto o deberán incluirse nuevos objetivos.

Anualmente, deberá revisarse el cumplimiento de los objetivos. Para cada objetivo deberá indicarse su grado de cumplimiento (Conseguido, Parcialmente Conseguido y No Conseguido) y se detallará el resultado.

Por ejemplo, en el siguiente cuadro se presentan los objetivos antes propuestos, su cumplimiento y la explicación de su progreso.

2. Equipo Humano

2.3. Gestión del Absentismo

2.3.4. Reducir el absentismo en todos los centros residenciales a la mitad en 3 años. Actualmente el absentismo es de 4,2%.

- Realizar un estudio para conocer los motivos de las ausencias.
- Revisar las políticas actuales de gestión del absentismo: ver cuáles funcionan y cuáles no.
- Implicar a los representantes de los empleados en el proceso.

PC	En el primer año se ha conseguido reformular la política de recursos humanos en este aspecto, aunque el absentismo se ha mantenido en el 3,9%,. Se considera que cuando las medidas empiecen a tener efecto, se conseguirá el reto planteado.
C	Se encargó a una empresa externa la elaboración de dicho estudio, que también evaluó la política actual y sugirió mejoras. Se están aplicando las recomendaciones.
C	
PC	Los sindicatos mayoritarios que representan a los empleados, se han implicado positivamente en el proceso. Un sindicato declinó la invitación a participar.

2.5. Diversidad

2.5.1. Aumentar el porcentaje de personas con discapacidad en la plantilla de la empresa, de acuerdo con la LISMI, del 2,1% actual al 2,5%, con personas con discapacidad psíquica.

- Evaluar internamente que perfiles podrían ser cubiertos por personas con discapacidad psíquica.
- Crear una alianza con una o varias organizaciones sociales que se ocupan de la integración socio-laboral de personas con alguna discapacidad psíquica para que nos ayuden en el proceso y faciliten la contratación e integración en el lugar de trabajo.

NC	Aunque se ha avanzado, no se ha conseguido aun contratar ninguna persona con este perfil.
NC	Se optó por esperar a desarrollar el pacto con las organizaciones sociales.
PC	Se evaluaron las distintas organizaciones sociales. Se optó por intentar encontrar entidades locales, en el área de influencia de cada centro. Se han firmado de momento tres convenios, y otros cuatro están en elaboración. Se espera que en el primer semestre del próximo año empiecen las contrataciones.

3. Usuarios

3.6. Calidad y Satisfacción

3.6.4. Mejorar la satisfacción de las persona usuarias de los centros residenciales, de un 75% a un 85%.

- Diseñar indicadores para evaluar la satisfacción de los usuarios en un año.
- Detectar buenas prácticas en otras empresas del sector que podamos implementar en un año.
- Identificar buenas prácticas que ya se apliquen en nuestros centros y evaluar su aplicación en otros centros en un año.
- Diseñar un plan específico de aplicación de mejoras a partir del segundo año.

-	Una vez diseñado el plan específico, se ve la necesidad de concretar este objetivo.
C	Se han definido doce indicadores de calidad de los usuarios que se pueden medir cuantitativamente.
C	Se elaboró un benchmark, se identificaron 4 prácticas que pueden ser aplicables en los centros.
C	A través de un concurso interno se identificaron 7 prácticas que pueden aplicarse en otros centros.
-	Con toda la información recogida, se elaborará el plan.

(*) C=cumplido, PC=parcialmente cumplido y NC=no cumplido

7. Medio Ambiente

7.1. Eficiencia energética

7.1.1. Reducir el consumo eléctrico del Centro Residencial en un año en un 8%.	PC	El consumo se ha reducido un 6%, con un consumo de XXX Kw.
<ul style="list-style-type: none"> • Substituir la totalidad de puntos de luz por otros de bajo consumo. 	PC	Se han substituido todos los puntos de luz de las zonas comunes y habitaciones. Pero no se ha podido realizar en las cocinas.
<ul style="list-style-type: none"> • Instalar programadores que regulen la iluminación de zonas comunes según la luz solar. 	NC	Debido a problemas de normativa local, ha tenido que aplazarse este objetivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Formar a los empleados para un uso eficiente de la electricidad: encendido y apagado de equipos, etc. 	C	Se realizó un curso a todo el personal de buenas prácticas y se elaboró un manual.

(*) C=cumplido, PC=parcialmente cumplido y NC=no cumplido

6.3. Reformulación del plan director

Evaluado el cumplimiento, es momento para modificar o elaborar un nuevo plan.

Para ello se debe:

- Analizar internamente la empresa. Esta tarea se inicia con la evaluación del cumplimiento de los objetivos marcados, como hemos visto en el punto anterior. También deberán identificarse nuevas iniciativas, nuevas situaciones de la empresa que modifiquen la estrategia de RSE.
- Analizar externamente la empresa. Conocer las nuevas demandas de los grupos de interés, saber qué opinan de la tarea realizada hasta el momento... Puede que hayan cambiado los grupos de interés. También deberán identificarse qué novedades se han producido en el sector, en la competencia y en la RSE a nivel global.

Así, deberán reproducirse los procesos detallados en el capítulo 3 y 4. No implicará empezar de cero, ya que existe un trabajo elaborado anteriormente, además del diálogo continuado con los grupos de interés. Pero sí que es una oportunidad para adaptar y modificar el Plan Director.

Cuando termine la vigencia del Plan Director en curso, se deberá abrir un proceso más largo y profundo de análisis y diálogo.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo reformular los objetivos del plan director: se comparan los objetivos iniciales, su cumplimiento, la explicación de su progreso y los objetivos replanteados.

ACCIÓN. Elaborar el Plan Director

Elaborar el Plan Director en RSE para la empresa que incluya su implementación, evaluación y reformulación, tal y como se desarrolla en este capítulo.

Cada una de los objetivos puede requerir elaborar planes propios, establecer comités o grupos de trabajo, etc.

Para realizarlo, deberá contarse con la colaboración de todas las áreas de la empresa y el apoyo y aprobación de la alta dirección y/o el consejo de dirección (consejo, patronato, junta directiva).

2. Equipo Humano

2.3. Gestión del Absentismo

2.3.4. Reducir el absentismo en todos los centros residenciales a la mitad en 3 años. Actualmente el absentismo es de 4,2%.

- Realizar un estudio para conocer los motivos de las ausencias.
- Revisar las políticas actuales de gestión del absentismo: ver cuáles funcionan y cuáles no.
- Implicar a los representantes de los empleados en el proceso.

PC En el primer año se ha conseguido reformular la política de recursos humanos en este aspecto, aunque el absentismo se ha mantenido en el 3,9%,. Se considera que cuando las medidas empiecen a tener efecto, se conseguirá el reto planteado.

C Se encargó a una empresa externa la elaboración de dicho estudio, que también evaluó la política actual y sugirió mejoras. Se están aplicando las recomendaciones.

PC Los sindicatos mayoritarios que representan a los empleados, se han implicado positivamente en el proceso. Un sindicato declinó la invitación a participar.

Reducir el absentismo en todos los centros residenciales hasta un máximo del 2,1% en 2 años.

- Seguir aplicando las medidas establecidas para reducir el absentismo, evaluando su idoneidad.

2.5. Diversidad

2.5.1. Aumentar el porcentaje de personas con discapacidad en la plantilla de la empresa, de acuerdo con la LISMI, del 2,1% actual al 2,5%, con personas con discapacidad psíquica.

- Evaluar internamente qué perfiles podrían ser cubiertos por personas con discapacidad psíquica.
- Crear una alianza con una o varias organizaciones sociales que se ocupan de la integración socio-laboral de personas con alguna discapacidad psíquica para que nos ayuden en el proceso y faciliten la contratación e integración en el lugar de trabajo.

NC Aunque se ha avanzado, no se ha conseguido aun contratar ninguna persona con este perfil.

NC Se optó por esperar a desarrollar el pacto con las organizaciones sociales.

PC Se evaluaron las distintas organizaciones sociales. Se optó por intentar encontrar entidades locales, en el área de influencia de cada centro. Se han firmado de momento tres convenios, y otros cuatro están en elaboración. Se espera que en el primer semestre del próximo año empiecen las contrataciones.

Aumentar el porcentaje de personas con discapacidad en la plantilla de la empresa, de acuerdo con la LISMI, del 2,1% actual al 3,1%, con personas con discapacidad psíquica.

- Evaluar internamente qué perfiles podrían ser cubiertos por personas con discapacidad física con la ayuda de las organizaciones con quien se ha firmado un convenio de colaboración.
- Firmar los cuatro convenios restantes.
- Iniciar las contrataciones con la colaboración de las organizaciones sociales.

(*) C=cumplido, PC=parcialmente cumplido y NC=no cumplido

3. Usuarios			
3.6. Calidad y Satisfacción			
3.6.4. Mejorar la satisfacción de las persona usuarias de los centros residenciales, de un 75% a un 85%.	-	Una vez diseñado el plan específico, se ve la necesidad de concretar este objetivo.	Mejorar la satisfacción de los usuarios en 5 puntos en un año.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar indicadores para evaluar la satisfacción de los usuarios en un año. 	C	Se han definido doce indicadores de calidad de los usuarios que se pueden medir cuantitativamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un primer estudio para conocer la satisfacción de los usuarios en una escala de 0 a 100%.
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar buenas prácticas en otras empresas del sector que podamos implementar en un año. 	C	Se elaboró un benchmark, se identificaron 4 prácticas que pueden ser aplicables en los centros.	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar buenas prácticas que ya se apliquen en nuestros centros y evaluar su aplicación en otros centros en un año. 	C	A través de un concurso interno se identificaron 7 prácticas que pueden aplicarse en otros centros.	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan específico de aplicación de mejoras a partir del segundo año. 	-	Con toda la información recogida, se elaborará el plan.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y aplicar el plan específico para mejorar la satisfacción de los usuarios.
7. Medio Ambiente			
7.1. Eficiencia energética			
7.1.1. Reducir el consumo eléctrico del Centro Residencial en un año en un 8%.	PC	El consumo se ha reducido un 6%, con un consumo de XXX Kw.	Reducir el consumo eléctrico del Centro Residencial en un 8% con respecto al periodo inicial.
<ul style="list-style-type: none"> • Substituir la totalidad de puntos de luz por otros de bajo consumo. 	PC	Se han substituido todos los puntos de luz de las zonas comunes y habitaciones. Pero no se ha podido realizar en las cocinas.	<ul style="list-style-type: none"> • Completar la sustitución de la totalidad de puntos de luz por otros de bajo consumo.
<ul style="list-style-type: none"> • Instalar programadores que regulen la iluminación de zonas comunes según la luz solar. 	NC	Debido a problemas de normativa local, ha tenido que aplazarse este objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la posibilidad de establecer sistemas alternativos de regulación de luz, de acuerdo con la normativa municipal.
<ul style="list-style-type: none"> • Formar a los empleados para un uso eficiente de la electricidad: encendido y apagado de equipos, etc. 	C	Se realizó un curso a todo el personal de buenas prácticas y se elaboró un manual.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover acciones para fomentar el uso eficiente de energía entre los empleados. Concurso de buenas prácticas. • Estudiar la viabilidad de instalar sistemas de energías renovables en el Centro.

(*) C=cumplido, PC=parcialmente cumplido y NC=no cumplido

6.4. Comité de RSE

Según el tamaño de empresa y su forma de trabajar, puede constituirse un Comité de RSE, encargado de diseñar, implementar, seguir y evaluar el cumplimiento del plan director. En cualquier caso, la alta dirección deberá aprobar todos estos aspectos.

El comité debería estar formado por responsables representantes de las distintas áreas de la empresa. Estos representantes serán los responsables luego de desarrollar los objetivos concretos en su área y de asignar tareas.

Deberá establecerse con qué periodicidad se reúne.

ACCIÓN. Poner en marcha un Comité de RSE

Definir y poner en marcha un Comité de RSE, siempre con el apoyo de la dirección.

La primera tarea del comité será definir una estructura de funcionamiento:

- Quién lo dirige / coordina
- Periodicidad de reuniones
- Distribución de funciones
- Etc.

Para esta tarea, puede ser interesante contar con la colaboración de alguna empresa experta en RSE.

7. Comunicación a los grupos de interés

7.1. El informe de RSE

El informe de Responsabilidad Social Empresarial es uno de los instrumentos más extendidos para comunicarse con los grupos de interés. En él se recogen los valores de la empresa, su estrategia responsable y los avances conseguidos en la integración de los intereses económicos, sociales y ambientales en el negocio.

A estos informes se les conoce con diversos nombres: Informe de Responsabilidad Corporativa, Memoria de Sostenibilidad, entre otros. Suelen tener por base un año natural.

Para su elaboración, existen estándares, como el Global Reporting Initiative, el Pacto Mundial, la norma ISO 26000 o el estándar AA1000, que se abordarán más adelante.

A partir de estos estándares, cada empresa que decida elaborar su Informe, deberá definir su propio guion y sus propios contenidos. A continuación se proponen algunos elementos para configurar dicho informe.

7.1.1. Definición de los contenidos del informe

El contenido del informe debe definirse a partir de los siguientes principios:

- **Temas relevantes:** Se refiere a aquellos aspectos que reflejen los impactos económico, social y ambientalmente más significativos de la empresa y/o aquellos que puedan tener una mayor influencia en los grupos de interés, en sus decisiones con respecto a la empresa. **Debe hablarse de lo más importante.**
- **Participación de los grupos de interés:** Como se ha indicado anteriormente, el diálogo con los grupos de interés debe ser continuado, por ello, la empresa deberá conocer cuáles son sus expectativas con respecto al Informe, más cuando el Informe de RSE está especialmente pensado para los grupos de interés. **Debe hablar de lo que interese a los grupos de interés.**
- **Exhaustividad:** Los aspectos tratados en el informe deben ser diversos y abarcar las diversas dimensiones de

la empresa. Deben referirse a la variabilidad de temas analizados en el capítulo 7. **Debe hablarse de todo.**

Para garantizar su calidad, se recomienda que:

- Los contenidos sean **equilibrados**.
- El redactado sea **claro**.
- Los datos ofrecidos sean **precisos**.
- Se publique con **periodicidad**, por norma general, cada año natural.
- Sea **comparable**, con informes de otras empresas o con informes de años anteriores de la misma empresa.
- Otorgue **fiabilidad**, a través de la calidad de los contenidos, que puedan ser auditados externamente.

El informe debería disponer de los siguientes contenidos:

- **Contexto.** Se refiere a dos aspectos distintos:
 - Se debe contextualizar dentro del sector donde desarrolla su actividad y su territorio. Además de otra información referente a:
 - Información sobre el gobierno corporativo
 - Grupos de interés y diálogo
 - Cómo se enfoca la gestión/estrategia responsable en la empresa.
 - Se debe indicar bajo qué parámetros se realiza la memoria:
 - Perímetro: Periodicidad, marco territorial, marco societario.
 - La participación de los grupos de interés en el informe.
- **Desempeño.** Cómo ha sido el desarrollo de la actividad en aspectos como:
 - Económico

- Prácticas laborales y ética del trabajo
- Derechos humanos
- Responsabilidad sobre el servicio
- Sociedad
- Ambiental

El Informe de RSE tendía a acompañar el Informe económico financiero de la compañía. Actualmente, la tendencia es a unir, en un solo **Informe Integrado**, la información legal, económica y financiera de la empresa con los aspectos sociales, medioambientales y de gobierno corporativo. Así, se ofrece una visión completa de la compañía, de sus resultados y de la respuesta que da a las necesidades de sus grupos de interés.

7.1.2. Estándares

Como se ha comentado anteriormente, con el objetivo de facilitar la comparabilidad de los resultados, existen diversos estándares para la elaboración de los informes.

Muchos de estos estándares son compatibles entre ellos. Cada empresa deberá encontrar aquel o aquellos estándares en los que se encuentre más cómodo.

Estos estándares no son solo guías para elaborar informes de RSE, sino guías muy completas para elaborar y gestionar la propia estrategia de responsabilidad social.

Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin ánimo de lucro cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones⁴. Ofrece una guía para la elaboración de informes, donde establece principios e indicadores, que las empresas pueden usar para medir y dar a conocer su desempeño. Estas guías se encuentra a disposición de manera gratuita.

Las normas del GRI son el estándar más extendido en la elaboración de informes de RSE. El organismo mantiene alianzas estratégicas con organismos internacionales que

permiten sinergias entre los distintos estándares: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Pacto Mundial de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact, UNGC), Organización Internacional de Normalización (ISO), Iniciativa de la Carta de la Tierra, Corporación Financiera Internacional (CFI) y Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD).

Las guías abordan tanto una metodología para elaborar informes como un detallado sistema de indicadores para evaluar el desempeño responsable de la empresa en todos los aspectos de la gestión responsable, que facilitan la comparabilidad de los informes.

El estándar del GRI es auditable y certificable y permite la obtención de un sello.

ISO 26000

La norma internacional ISO 26000, desarrollada por la International Organization for Standardization⁵, es una guía sobre responsabilidad social destinada a organizaciones de distinta índole y tamaño. De forma similar al GRI, es una norma fruto del consenso internacional de expertos y se basa en las mejores prácticas en responsabilidad social. La guía ofrece guías voluntarias y, por lo tanto, no es una norma de certificación.

ISO 26000 está pensada para ofrecer información sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social.
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social
- Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social.

⁴ <http://www.globalreporting.org>

⁵ <http://www.iso.org>

- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- Identificación y compromiso con las partes interesadas.
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción⁶. En España se vehicula a través de la Red Española del Pacto Mundial. En ella coinciden distintos grupos de interés: empresas organizaciones, sindicatos, academia, administraciones, etc.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, o Global Compact, pide a las empresas adoptar, apoyar, y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en los ámbitos de los derechos humanos, normas laborales, el medio ambiente y lucha contra la corrupción. Estos valores se concretan en Diez Principios basados en Declaraciones y Convenciones Universales y aplicados en cuatro áreas: Derechos humanos, Medio ambiente, Estándares laborales y Anticorrupción. Los Principios del Pacto Mundial tienen por objetivo servir de orientación a las empresas que quieran integrar la RSE de manera práctica.

Las empresas pueden adherirse a la Red Española, y se comprometen a contribuir al desarrollo de los Diez Principios en la empresa y a sus grupos de interés. Otro de los compromisos de las empresas es realizar un Informe de Progreso, para identificar los avances de las empresas en el cumplimiento de los Diez Principios.

Cuadro 6. Diez Principios del Pacto Mundial

Derechos humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Estándares laborales

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio ambiente

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción

Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

⁶ <http://www.pactomundial.org>

AA1000

La norma AA1000 ha sido desarrollada por AccountAbility, una organización no lucrativa que trabaja para la promoción de la innovación del desarrollo sostenible de las organizaciones. La norma ofrece orientaciones en aspectos como la estrategia, el gobierno corporativo y el modelo de negocio con el fin de ser sostenibles e implicar a los grupos de interés.

La característica más remarcable de la norma AA1000 es la implicación de los grupos de interés en la definición de indicadores, objetivos y metas y su posterior evaluación. Permite, además, realizar auditorías de estos objetivos y para asegurar la participación de los grupos de interés en el proceso.

ACCIÓN. Elaborar el Informe de RSE

Elaborar un Informe de RSE es una tarea altamente compleja. Requiere reunir una gran cantidad de información, ordenarla y contarla de una manera que sea fácil para todos los grupos de interés.

Esta tarea se hace más compleja si la empresa quiere hacerla de acuerdo con los estándares aquí explicados.

Se recomienda que la empresa estudie qué hacen las empresas del sector de tamaño parecido al suyo, u otras empresas, de características similares aunque de sectores distintos.

Las empresas que llevan años elaborando sus informes, lo han mejorado año a año, gracias a la colaboración de sus grupos de interés.

Para esta tarea, puede ser interesante contar con la colaboración de alguna empresa experta en RSE.

Anexo

Instituciones e instrumentos de referencia para la gestión de la RSE

- Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas
- Pacto Mundial de Naciones Unidas
- Declaración de los Derechos Humanos de Naciones Unidas
- Global Reporting Initiative
- Normas ISO 9000, 14001, 26000, 158000.
- SGE 21

Fundación Instituto Edad&Vida

Aribau, 185, 5º, 7ª
08021 Barcelona

www.edad-vida.org
e-mail: edad-vida@edad-vida.org
Tel. información: 93 488 27 20

Diseño y realización:

COMPACT FMRG
Pau Claris, 186, 4º
08037 Barcelona

Imprime:

ROMERO INDUSTRIA GRÁFICA
Alarcón, 138-144
08930 Sant Adrià de Besòs

Depósito Legal: 34.112-2012
ISBN: 978-84-695-6715-9

Miembros Promotores



VALORES & MARKETING



Miembros Colaboradores

- AFALcontigo – Asociación Nacional del Alzheimer
- CAEPS – Universitat de Barcelona
- Confederación Española Aulas de Tercera Edad
- CEOMA – Confederación Española de Organizaciones de Mayores
- CSIC – Consejo Superior de Investigaciones Científicas
- EADA – Escuela de Alta Dirección y Administración
- ESADE – Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas
- Fundación Aequitas – Fundación del Consejo General del Notariado
- Fundació Bosch i Gimpera – Universitat de Barcelona
- Fundación Consejo General de la Abogacía Española
- Fundació Pere Tarrés – Universitat Ramon Llull
- Fundación Universitaria San Pablo-CEU
- IBV – Instituto de Biomecánica de Valencia
- IESE - Escuela de Dirección de Empresas – Universidad de Navarra
- INSA-EETA – Institución Universitaria de la Compañía de Jesús
- POLIBIENESTAR
- SEAUS – Sociedad Española de Atención al Usuario de la Sanidad
- SECOT – Seniors Españoles para la Cooperación Técnica
- SEGG – Sociedad Española de Geriátría y Gerontología
- SEMER – Sociedad Española de Médicos de Residencias
- SEMERGEN – Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria
- UDP – Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España
- Universidad de Almería
- Universidad Autónoma de Madrid
- Universidade da Coruña
- Universidad de Extremadura
- Universidad de Granada
- Universitat Politècnica de Catalunya
- Universitat de Vic