



Responsabilidad empresarial

*Recopilación de casos de buenas prácticas
entre pequeñas y medianas empresas de Europa*



Responsabilidad empresarial

**Recopilación de casos de buenas prácticas
entre pequeñas y medianas empresas de Europa**



Comisión Europea
DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESA

Advertencia

La presente publicación no refleja necesariamente la opinión de la Comisión Europea

Las siguientes «guías de buenas prácticas» contienen ejemplos de medidas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas (PYME):

Apoyo a la creación de empresas

Cómo ayudar a las empresas a resolver sus dificultades financieras

Apoyo al crecimiento de las empresas

Cómo hacer más fácil la transmisión de empresas

Para mayor información, puede dirigirse a:

Comisión Europea

Dirección General de Empresa

Unidad B. I. Espíritu empresarial (SC27, 3/4)

B-1049 Bruxelles

Fax (32-2) 296 62 78

E-mail: Entr-Business-Support@cec.eu.int

Sitio Internet: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

Sitio Internet sobre la responsabilidad social de las empresas:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>

Europe Direct es un servicio destinado a ayudarle a encontrar las respuestas a las preguntas que pueda plantearse sobre la Unión Europea

**Un nuevo número de teléfono único y gratuito:
00 800 6 7 8 9 10 11**

Puede obtenerse información sobre la Unión Europea a través del servidor Europa en la siguiente dirección de Internet: <http://europa.eu.int>

Al final de la obra figura una ficha bibliográfica.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2004

ISBN 92-894-5468-7

© Comunidades Europeas, 2004

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica

Printed in Belgium

IMPRESO EN PAPEL BLANQUEADO SIN CLORO

Índice

Prólogo de Erkki Liikanen	5
Introducción	7
Capítulo 1. El mercado	11
Connaught Electronics (Irlanda)	13
Gulpener Bier (Países Bajos)	14
Monnalisa (Italia)	15
Muumimailma Oy (Finlandia)	16
Progast (Eslovaquia)	17
Capítulo 2. El lugar de trabajo	18
Eris (Polonia)	20
Fresh (Suecia)	21
Holm Nielsen (Dinamarca)	22
Moulin Roty (Francia)	23
Needleworx Direct (Irlanda)	24
Capítulo 3. La comunidad	25
Arge (Turquía)	27
Filo Diretto (Italia)	28
Gundlach (Alemania)	29
Happy Computers (Reino Unido)	30
Plus Uitzendkrachten (Bélgica)	31
Capítulo 4. El medio ambiente	32
Ecover (Bélgica)	34
PGKiM (Polonia)	35
Oy Pinifer (Finlandia)	36
Shields Environmental (Reino Unido)	37
Van Clewe (Alemania)	38
Capítulo 5. Casos integrales	39
Båtsfjordbruket (Noruega)	41
Dorf Installateur (Austria)	43
Harineras Villamayor (España)	45
Peeze Coffee (Países Bajos)	46
Sånga-Säby (Suecia)	48
Anexo	50

Prólogo

La responsabilidad empresarial consiste en llevar una empresa de tal manera que fomente su aportación positiva a la sociedad y a la vez minimice el impacto negativo sobre las personas y el medio ambiente. Se manifiesta en el modo de interacción cotidiana que mantienen los empresarios con las partes interesadas: sus clientes y socios comerciales en el mercado, sus empleados en el lugar de trabajo, la comunidad local y el medio ambiente. Los empresarios responsables:



- tratan a sus clientes, socios comerciales y competidores con equidad y rectitud;
- se preocupan por la salud, la seguridad y el bienestar general de los trabajadores y los consumidores;
- motivan a su personal con la oferta de oportunidades de formación y desarrollo profesional;
- se comportan como «buenos ciudadanos» en la comunidad local;
- respetan los recursos naturales y el medio ambiente.

Hacen todo esto y más no sólo en cumplimiento de la normativa. A menudo van voluntariamente más allá de las obligaciones legales mínimas.

Los 20 millones de pequeñas y medianas empresas (PYME) de Europa ya realizan una aportación social significativa por medio de la creación y mantenimiento de puestos de trabajo, el suministro de productos y servicios a la sociedad y el pago de impuestos. También se reconoce cada vez más su papel como impulsoras de la innovación, la iniciativa empresarial y la competitividad. Las PYME son, por consiguiente, un elemento clave para alcanzar el objetivo estratégico fijado en Lisboa por la Unión Europea para 2010⁽¹⁾, objetivo que se basa en los tres pilares del desarrollo sostenible: crecimiento económico, cohesión social y protección del medio ambiente.

El contexto más amplio explica el interés de la UE en fomentar la responsabilidad empresarial —o responsabilidad social de las empresas (RSE)⁽²⁾— entre las empresas en general y las PYME en particular. Para lograr un equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y medioambientales puede ser necesario alcanzar compromisos. Los ejemplos que se presentan en esta publicación indican que el éxito empresarial y la responsabilidad social no sólo son compatibles, sino que también pueden reforzarse mutuamente mediante la apertura de nuevas oportunidades comerciales. Otras ventajas para las empresas son: una mayor satisfacción y lealtad de los clientes, personal más motivado, mejora de las relaciones con la comunidad local y las autoridades públicas, ahorro de costes y mayor prestigio.

Con todo, para muchos propietarios/gerentes de PYME el principal motor del compromiso social son los valores personales más que las ventajas empresariales esperadas, sobre todo cuando se trata de desarrollar actividades a favor de la comunidad local⁽³⁾. Aunque a menudo se trata de respuestas circunstanciales desligadas de la estrategia empresarial, dichas actividades ponen de manifiesto el carácter auténticamente «voluntario» del compromiso de las PYME, mientras que la normativa o la

(1) El Consejo Europeo de Lisboa del 23 y 24 de marzo de 2000 adoptó un nuevo objetivo estratégico para la década: «Convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social» (conclusiones de la Presidencia).

(2) Comunicación de la Comisión titulada «Responsabilidad social de las empresas. Contribución de las empresas al desarrollo sostenible», COM(2002) 347 final, 2 de julio de 2002.

(3) *PYME europeas y responsabilidad social y medioambiental (European SME's and social and environmental responsibility)*, Observatorio de las PYME Europeas, 2002, n° 4, Comisión Europea (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm).

presión de la cadena de suministro pueden tener un mayor peso en otros ámbitos, como los de la salud y seguridad o del medio ambiente.

El empresariado responsable también puede contribuir a crear una imagen más positiva de los empresarios en la sociedad y fomentar que un mayor número de jóvenes opten por el autoempleo como una alternativa profesional atractiva. Por lo tanto, contribuye al objetivo de la UE de fomentar en Europa un espíritu empresarial de las características descritas en su reciente Libro Verde sobre la materia⁽⁴⁾.

La presente publicación es el resultado del trabajo de prospección desarrollado por la Dirección General Empresa de la Comisión Europea en el marco de su programa plurianual en favor de la empresa y el espíritu empresarial⁽⁵⁾ con el apoyo de un grupo de expertos nacionales. Reúne 25 casos de buenas prácticas de PYME de 16 países con el fin de ilustrar la riqueza y diversidad de las prácticas de responsabilidad empresarial, desde Escandinavia hasta el Mediterráneo. Evidentemente, esta selección sólo puede ofrecer un pequeñísimo atisbo de lo que ya están llevando a cabo por propia iniciativa millares de PYME europeas comprometidas con las causas sociales y medioambientales. Sin embargo, su compromiso es a menudo menos conocido que el de las grandes empresas, dado que las PYME tienden a operar en mercados locales y raras veces difunden formalmente sus actividades.

Esta publicación es un primer intento de brindar reconocimiento y dar mayor visibilidad a la aportación social de las PYME a escala europea. Su finalidad no es la autocomplacencia sino más bien inspirar a un mayor número de PYME de diferentes regiones y países en su trayectoria hacia la responsabilidad empresarial con el propósito de promover la continua consolidación de sus prácticas sociales y medioambientales.

A las autoridades públicas, incluida la UE, les corresponde cumplir un papel en el fomento del intercambio mutuo de ideas, experiencias y buenas prácticas, la ampliación de los conocimientos y la oferta de incentivos y de apoyo. El Foro europeo de participación múltiple sobre responsabilidad social de las empresas (CSR EMOS Forum, según sus siglas en inglés)⁽⁶⁾, inaugurado en octubre de 2002, es un punto de convergencia de todos estos esfuerzos y ha escogido como uno de sus cuatro temas prioritarios el «Fomento de la responsabilidad social de las empresas entre las PYME». La presente publicación es una contribución a los trabajos del Foro, cuyas organizaciones miembro —representantes de las empresas, los interlocutores sociales y la sociedad civil— van a presentar un informe a la Comisión con sus recomendaciones a mediados de 2004.

Un último punto no menos importante: esta publicación se dirige a las organizaciones intermediarias a las que acuden las PYME en busca de asesoramiento y apoyo sobre temas empresariales en general. Sobre estos intermediarios de confianza —incluidas las cámaras de comercio, federaciones empresariales, los bancos y los auditores—, así como sobre los socios comerciales de mayor tamaño, recae el reto de aproximarse a las PYME y, mediante una labor de sensibilización y la oferta de instrumentos, apoyo y asesoramiento, buscar su compromiso. Los casos de buenas prácticas que se presentan en esta publicación pueden ser un instrumento útil para difundir el mensaje de la responsabilidad empresarial entre las PYME y servir de base para reunir en el futuro una recopilación de casos más exhaustiva.



ERKKI LIIKANEN
Comisario de Empresa
y Sociedad de la Información

(4) Libro Verde *El espíritu empresarial en Europa*, COM(2003) 27 final, 21 de enero de 2003.

(5) Proyecto 2.5/2002, «Responsabilidad empresarial de las PYME» (*Responsible Entrepreneurship for SME's*): http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/mult_entr_programme/doc/map_wp2002_en.pdf

(6) Sitio web del Foro europeo de participación múltiple sobre responsabilidad social de las empresas: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/forum.htm>

Introducción

Los 25 casos de buenas prácticas que se presentan en esta publicación tienen por objeto ofrecer muestras de responsabilidad empresarial entre las pequeñas y medianas empresas (PYME)⁽⁷⁾ de toda Europa.

Son ejemplos de «buenas prácticas», más que de las «mejores prácticas», ya que la selección se ha realizado con el propósito de ilustrar la diversidad existente desde el punto de vista de los diferentes países, sectores de actividad y tamaño de las empresas aquí representadas. La identificación de las «mejores prácticas» requiere un proceso competitivo o de comparación de prácticas, que, sin duda, quedaban fuera de las posibilidades y del cometido del presente proyecto. Las comparaciones transnacionales resultan difíciles, cuando no imposibles, debido a las diferencias entre los contextos culturales y jurídicos que existen en Europa. El marco normativo de cada país determina las posibilidades de que la acción de las empresas supere los mínimos legalmente establecidos. Las expectativas sociales en cuanto a qué es una actuación empresarial responsable también varían mucho según la historia, la cultura, el nivel de desarrollo socioeconómico y el papel que desempeñan, respectivamente, el sector estatal y el privado en cada sociedad. Una práctica empresarial responsable e innovadora en un país se puede considerar «mero» cumplimiento de las obligaciones legales o «práctica empresarial habitual» en otro. Por lo tanto, es preciso juzgar cada caso en virtud de sus propios méritos y situarlo en su contexto nacional, regional o, incluso, local.

¿Qué se entiende por «responsabilidad empresarial»?

La expresión «responsabilidad empresarial»⁽⁸⁾ designa las estrategias que desarrollan de manera voluntaria las empresas para conseguir un desarrollo sostenible y es acorde con la definición que la UE da de la responsabilidad social de las empresas:

«la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores»⁽⁹⁾

El concepto de responsabilidad social de las empresas, bastante complejo y acuñado para las grandes empresas, tal vez no sea el término más apropiado para comunicar la idea a las PYME y suscitar su interés. Por esto se ha optado por centrar la presente publicación en el tema de la «responsabilidad empresarial». Ésta asocia las iniciativas y las actitudes empresariales individuales necesarias para crear y gestionar una pequeña empresa con un sentido más amplio de las responsabilidades sociales, que a menudo forma parte de los valores personales del propietario o el gerente de la PYME. Este es el tipo de espíritu empresarial que intenta promover la Unión Europea con el propósito de fomentar la innovación, la creación de empleo y la competitividad en Europa⁽¹⁰⁾.

¿Cómo han sido seleccionados los casos de buenas prácticas?

Un grupo de expertos nacionales⁽¹¹⁾ de los Estados miembros de la UE, Noruega y los países candidatos identificaron los ejemplos mediante una metodología convenida. La Dirección General de Empresa de la Comisión Europea financió y coordinó esta tarea en el marco de su programa plurianual en favor de la empresa y el espíritu empresarial⁽¹²⁾.

⁽⁷⁾ La UE define a una PYME como una empresa con menos de 250 asalariados. También se aplican otros criterios relativos a la facturación y el total del balance. Véase Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003 (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm).

⁽⁸⁾ El término «responsabilidad empresarial» lo acuñó el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) en el contexto de la Agenda 21.

⁽⁹⁾ Comunicación de la Comisión titulada «Responsabilidad social de las empresas. Contribución de las empresas al desarrollo sostenible», COM(2002) 347 final, 2 de julio de 2002.

⁽¹⁰⁾ Libro Verde *El espíritu empresarial en Europa*, COM(2003) 27 final, 21 de enero de 2003.

⁽¹¹⁾ Véase en el anexo la lista de miembros de los grupos de expertos que colaboraron en la elaboración de la presente publicación.

⁽¹²⁾ Véase la nota 5. El siguiente sitio de Internet ofrece más información sobre el proyecto: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

A. Marco conceptual

El grupo de expertos, que se reunió cinco veces entre mayo de 2002 y junio de 2003, elaboró un «marco conceptual» (véase el cuadro 1) que constituye la base de los diferentes capítulos dedicados al **mercado, el lugar de trabajo, la comunidad y el medio ambiente**. Estos son los componentes del espíritu empresarial responsable y corresponden a los pilares económico, social y medioambiental que están en la base del concepto de desarrollo sostenible. El pilar social se ha dividido en su dimensión interna (lugar de trabajo) y externa (comunidad).

Aunque la delimitación de los temas tratados en cada capítulo no siempre es tajante, las diferentes categorías facilitan una presentación clara y sirven para ejemplificar los aspectos concretos que intervienen en la responsabilidad empresarial. El marco legislativo y los elementos motivadores del compromiso de las PYME también varían según la categoría. Mientras que los temas laborales y medioambientales están sujetos a normas relativamente exigentes en muchos países de la UE, la categoría comunitaria está mucho menos reglamentada y, por lo tanto, ofrece mayores oportunidades para que las empresas vayan más allá de sus obligaciones legales. En consecuencia, tal vez no sea sorprendente que las motivaciones éticas aparezcan como el principal impulsor de la participación de las PYME en actividades comunitarias, mientras que la legislación y las presiones de la cadena de suministro son los motores más importantes en el ámbito medioambiental.

También es importante destacar que la mayor parte de las empresas incluidas en la presente publicación desarrollan prácticas de responsabilidad empresarial en más de un ámbito. Por esto se decidió incluir una quinta categoría, **casos «integrales»**, en la cual se presentan las empresas que se ocupan de toda la diversidad de temas que abarca la responsabilidad empresarial.

B. Criterios

Los estudios de casos se seleccionaron en función de cuatro criterios:

1. **Argumentos empresariales.** La práctica debía evidenciar una clara relación entre las ventajas para la empresa y las ventajas para la sociedad.
2. **Enfoque estratégico.** La práctica se debía poder integrar dentro de una estrategia empresarial más amplia.
3. **Comunicación.** La práctica se debía comunicar a través de canales formales o informales con el fin de incluir/informar a otras partes interesadas.
4. **Proceso dinámico.** La actividad debía formar parte de un proceso dinámico de perfeccionamiento continuo en el contexto de una práctica de responsabilidad empresarial consolidada.

Además, se estipuló que las PYME seleccionadas deberían ser conscientes de la necesidad de una actuación responsable en todos los ámbitos de la actividad empresarial y en relación con todos los principales grupos interesados.

1. Argumentos empresariales. Este primer criterio fue considerado como el más importante, ya que engloba la idea de **beneficio mutuo** o de una **situación en la que todos salen ganando**, tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el de la sociedad y las partes interesadas, incluido el medio ambiente. La responsabilidad empresarial responsable es, por consiguiente, una vía que permite que tanto la empresa como la sociedad obtengan un valor añadido.

Las ventajas para la empresa se pueden medir y representar mayores beneficios o de un aumento de las ventas, pero la mayoría de las veces son intangibles y difíciles de cuantificar. Aun así, para que la práctica responsable se pueda mantener a lo largo del tiempo tiene que incluir un elemento de sostenibilidad económica que permita que la empresa sobreviva y prospere. Entre las ventajas empresariales más citadas figuran una mayor satisfacción y lealtad de los consumidores, nuevas oportunidades comerciales a través de la innovación o la diferenciación del mercado, mayor motivación del personal, mejora de las relaciones con la comunidad, ahorro de costes y mayor prestigio.

Al mismo tiempo, para que una práctica se pueda calificar como una muestra de «responsabilidad empresarial» es preciso que genere auténticas ventajas para el personal, la comunidad local y el medio ambiente y que no sea un mero instrumento de marketing. A menudo, también resulta difícil medir el impacto social, que abarca aspectos como una mayor satisfacción en el trabajo, la integración de grupos desfavorecidos en el mercado de trabajo, la regeneración económica y la creación de empleo en la comunidad local o la reducción de los impactos medioambientales.

Cuadro 1. Marco conceptual

		Pilares del desarrollo sostenible		
		Económico	Social	Medio ambiental
		Mercado	Lugar de trabajo	Comunidad
Principales interesados (grupos)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes/consumidores ✓ Subcontratistas ✓ Proveedores y socios comerciales ✓ Inversores ✓ Sector público 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asalariados ✓ Sindicatos ✓ Empleadores ✓ Comunidad local ✓ Organizaciones empresariales ✓ Autoridades públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridades públicas ✓ ONG <p>Ejemplos: organizaciones locales de empresarios, hospitales, centros de enseñanza, organizaciones de la sociedad civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medio ambiente natural <p>Portavoces a favor del medio ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ONG ✓ Comunidad local ✓ Ciudadanos/consumidores ✓ Personal ✓ Autoridades públicas
Temas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión responsable de la cadena de suministro (desde la localización de fuentes de abastecimiento hasta el pago final) ✓ Calidad ✓ Innovación ✓ Seguridad de los productos ✓ Precio justo ✓ Satisfacción de los clientes y de las expectativas de los consumidores ✓ Publicidad ética 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidad en el lugar de trabajo ✓ Igualdad de oportunidades ✓ Equilibrio entre vida profesional y vida privada ✓ Salud y seguridad ✓ Formación y desarrollo profesional ✓ Satisfacción con el trabajo ✓ Salario y prestaciones ✓ Creación/mantenimiento de puestos de trabajo ✓ Derechos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración social (tolerancia étnica, cohesión social) ✓ Atención sanitaria ✓ Educación ✓ Calidad de vida (deportes/cultura) ✓ Regeneración y desarrollo económicos/empleo ✓ Infraestructura local ✓ Seguridad 	<p>Significativos en relación con los productos/procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de los recursos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiales: agotamiento de recursos ✓ Consumo de agua: impacto sobre los hábitats, sequía ✓ Energía: cambio climático, acidificación 2. Residuos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vertederos controlados: uso del suelo, contaminación del suelo, aguas subterráneas 3. Contaminación <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contaminación atmosférica (cambio climático, disminución de la capa de ozono, acidificación, smog, salud) ✓ Contaminación del agua (eutrofización, alteración de los hábitats) ✓ Contaminación del suelo (acumulación de contaminantes en el ecosistema) ✓ Reducción de la diversidad biológica
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etiquetado (información sobre los productos) ✓ Carta de derechos del cliente ✓ Marketing (en particular, el asociado a una causa) ✓ Comunicación externa ✓ Normas (por ejemplo, ISO 9000, SA 8000, etiquetas sociales) ✓ Sistemas de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de la normativa por parte del personal ✓ Pautas de trabajo flexibles ✓ Participación del personal en el proceso de toma de decisiones («democracia en el lugar de trabajo») ✓ Relaciones con los sindicatos ✓ Programas de adscripción temporal a otro puesto ✓ Cooperación con redes/partes interesadas externas ✓ Normas (por ejemplo, SA 8000, etiquetas sociales) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Donaciones en dinero líquido ✓ Donaciones en especie ✓ Servicios gratuitos ✓ Préstamo de recursos de la empresa personal ✓ Participación del empresario <p>Modos de participación: acciones puntuales acuerdos de cooperación (públicos y privados) acciones comerciales/patrocinio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anticipación a las futuras normativas ✓ Sistemas de gestión medioambiental: formales e informales (EMAS, ISO 14000) ✓ Diseño atento al medio ambiente ✓ Análisis del ciclo de vida ✓ Etiquetas ecológicas: a escala nacional y de la UE/erío ✓ Declaración medioambiental de los productos: validada y autodeclaración ✓ Producción más limpia ✓ Investigación y desarrollo tecnológico ✓ Planificación espacial: racimos de empresas, redes, distritos ✓ Plan de transportes ✓ Acuerdos voluntarios

2. Enfoque estratégico. Las prácticas de responsabilidad empresarial se distinguen de las actividades filantrópicas o caritativas más tradicionales porque están integradas dentro de una estrategia comercial más amplia. Las actividades de muchas PYME, sobre todo en lo que respecta a la participación comunitaria, siguen siendo espontáneas en su mayor parte y están asociadas a su estrategia empresarial⁽¹³⁾. No obstante, las empresas más avanzadas han comprendido que las actividades sociales que guardan relación con su actividad principal tienen mayores posibilidades de éxito a largo plazo y es más probable que generen ventajas para la empresa. En contraste con las grandes empresas que cuentan con departamentos especializados en el tema de la responsabilidad social, en una empresa pequeña a menudo una(s) misma(s) persona(s) tiene(n) que hacerse cargo de estas cuestiones además de ocuparse del funcionamiento cotidiano de la empresa y de su supervivencia. Si las PYME ven el programa de responsabilidad empresarial como un añadido optativo o una carga adicional es probable que éste se quede en la cuneta cuando las circunstancias sean menos favorables. Por consiguiente, se debería animar a las PYME a adoptar un enfoque más integrado en materia de gestión que incluya los temas sociales y medioambientales.

Una mayor participación del personal y la dirección en actividades sociales —a través del trabajo voluntario, por ejemplo— puede contribuir mucho más a mejorar la calificación profesional del personal y su motivación que el hecho de que el propietario extienda un cheque a nombre de una organización benéfica una vez al año. Con todo, las actividades filantrópicas o de patrocinio pueden constituir un punto de partida para un futuro compromiso más intenso y a más largo plazo.

3. Comunicación. El tema de si se deben comunicar o no las buenas prácticas refleja claras diferencias culturales. Mientras en algunos países es natural la máxima «haz el bien y procura que se sepa», en otros se considera de mal gusto mencionar las «buenas obras» en público. Evidentemente, se podría argumentar que la comunicación forma parte integrante del enfoque más moderno en materia de responsabilidad social de las empresas, basado en la transparencia y la información a las partes interesadas. Allí donde las prácticas de responsabilidad empresarial todavía se definen principalmente en términos filantrópicos, también tiende a existir una mayor reticencia a comunicarlas.

En cualquier caso, es evidente que, a diferencia de las grandes empresas que consideran la comunicación como una parte esencial de sus estrategias de responsabilidad social de la empresa, la mayoría de las PYME no difunden informes sobre sus prácticas sociales y medioambientales. Algunas de las PYME incluidas en la presente publicación, que incluso han sido premiadas por su información sobre temas de desarrollo sostenible, constituyen excepciones dignas de mención. La elaboración de un informe social y medioambiental puede ser, naturalmente, un instrumento de autodiagnóstico muy útil, que permite medir los progresos futuros. Aun así, es discutible que unos informes periódicos de PYME que a menudo sólo operan a escala local puedan obtener un número de lectores suficiente para justificar la inversión de tiempo y recursos que requiere este tipo de información. Otras formas de comunicación, como las etiquetas o canales más informales, pueden ser, por consiguiente, más adecuados para las necesidades tanto de las PYME como de las partes interesadas en sus actividades.

Se pueden observar diferencias culturales análogas en relación con el **reconocimiento público y la visibilidad** del compromiso de las PYME por medio de premios: muchas de las empresas incluidas en la presente publicación habían obtenido premios por su actuación en el ámbito de la sostenibilidad, aun cuando este no fue un criterio de selección. Sin embargo, los premios a las prácticas sociales y medioambientales todavía están poco extendidos en algunos países.

4. Proceso dinámico. Otro elemento fundamental de la responsabilidad empresarial es el proceso dinámico de perfeccionamiento continuo. Lo cual significa que el compromiso de la empresa no debe ser una actividad meramente ocasional y excepcional, sino un empeño a más largo plazo. No es realista esperar que las PYME puedan emprender todo el programa de responsabilidad empresarial de golpe: a menudo un tema sirve de punto de acceso a partir del cual se puede desarrollar un compromiso más amplio o más profundo en el futuro. La idea del perfeccionamiento y aprendizaje permanentes también ofrece oportunidades desde el punto de vista de la creación de nuevos mercados y productos. De hecho, un análisis de las empresas incluidas en la presente publicación revela que muchas aplican un enfoque centrado en la calidad y la innovación, lo cual demuestra que el éxito y la responsabilidad empresariales se refuerzan mutuamente. Por último, el proceso de aprendizaje se debería basar en algún tipo de medida o de (auto)evaluación que permita determinar el grado de éxito de la práctica y realizar un seguimiento y evaluación de los progresos, pero el desarrollo de indicadores significativos sigue constituyendo un reto incluso para las empresas más grandes.

⁽¹³⁾ PYME europeas y responsabilidad social y medioambiental, Observatorio de las PYME Europeas, 2002, n° 4, Comisión Europea (véase la nota 3).



El mercado

Introducción

El mercado es uno de los ámbitos de la responsabilidad empresarial que, si bien es de los más importantes, al ser el más próximo a la actividad principal de la empresa, peor se conoce. El modo de operación de las empresas en el mercado es un indicador fundamental de cómo han integrado las preocupaciones sociales, éticas y medioambientales en su estructura organizativa y proceso de toma de decisión centrales. Actividades empresariales como la fabricación de productos, la gestión de la cadena de suministro y del abastecimiento de componentes, la comercialización y la publicidad, las prácticas en materia de precios y de ventas, deberían reflejar el compromiso de responsabilidad empresarial de la empresa. En el mercado, las empresas se relacionan con tres **grupos externos fundamentales**: los clientes y las asociaciones de consumidores, los proveedores y socios comerciales, y los inversores o accionistas.

Los principales aspectos del **compromiso con respecto a los consumidores** considerados en este ámbito son:

- Retención y satisfacción de los clientes.
- Seguridad de los productos.
- Calidad de los productos/servicios.
- Comunicación de información, etiquetado y presentación.
- Precio justo.
- Principios éticos en materia de comercialización y publicidad y derechos de los consumidores.
- Servicios posventa y formación de los consumidores.

Los estudios de casos seleccionados que se presentan en este capítulo destacan una serie de ejemplos de políticas y prácticas seguidas por algunas PYME exitosas en la interacción con los clientes. Por ejemplo, **Muumimailma** de Finlandia gestiona un parque de atracciones temático familiar dedicado al bienestar de las familias y de la infancia. **Connaught Electronics** de Irlanda es un fabricante de

material electrónico para vehículos que ha aplicado una política de satisfacción total por medio de auditorías de calidad externas realizadas por organismos independientes y por los clientes.

Los **socios comerciales y los proveedores** son otra pieza esencial del rompecabezas del mercado. En este ámbito, las empresas responsables evalúan su impacto a lo largo de toda la cadena de suministro en relación con varios temas:

- Criterios de selección de los socios comerciales.
- Condiciones de trabajo y de vida en los países en desarrollo donde las empresas se abastecen de materias primas y respeto de los derechos humanos.
- Apoyo a los proveedores locales.
- Pago puntual de facturas.
- Sensibilización de los socios comerciales y los competidores.

Progast de Eslovaquia constituye un buen ejemplo de empresa comprometida en el ámbito del intercambio con sus proveedores de los conocimientos técnicos adquiridos acerca de los avances recientes en el sector de la transformación de alimentos. **Monnalisa** de Italia consiguió la certificación SA 8000 por su atención a los temas relacionados con los derechos humanos a lo largo de la cadena de suministro. **Gulpener Brewery** de los Países Bajos es una empresa que se abastece de ingredientes de cultivo biológico procedentes de la comunidad local.

Los **accionistas e inversores** son otro grupo importante de interesados, dado que el valor de mercado de una empresa viene determinado cada vez más por factores intangibles, como la imagen y el valor de la marca. Muchas empresas e inversores consideran la responsabilidad social como un instrumento de gestión de riesgos que les permite evitar la pérdida de prestigio que conllevan prácticas no sostenibles desde el punto de vista social o medioambiental. En consecuencia, las empresas transparentes en lo que se refiere a prácticas sociales y medioambientales y decididas a mejorar de manera continuada en estos ámbitos tienen mayores probabilidades de atraer inversores individuales e institucionales, incluido el acceso al nuevo mercado de inversiones socialmente responsables. Estas tendencias son, sin embargo, mucho menos significativas para la mayor parte de las PYME, que no cotizan en bolsa. Aun así, las empresas bien gestionadas, con buenas prácticas de mercado, como puede ser su compromiso a favor de la calidad, la innovación y el servicio a los consumidores, también están mejor situadas para obtener financiación de los bancos.

Las prácticas de mercado aprovechan **diferentes instrumentos** para poner de manifiesto el compromiso de la empresa. Algunos son de carácter informal y están integrados en el proceso de gestión de la empresa y otros son certificaciones formales de organismos externos independientes, como las normas o etiquetas ISO, QS y de Social Accountability International. Resulta relativamente difícil medir el impacto de las prácticas de mercado. Indicadores como el aumento de las ventas, la cuota de mercado y el número de quejas recibidas y tramitadas no reflejan de manera adecuada la amplia diversidad de facetas que intervienen. Con todo, es evidente que unas prácticas de mercado responsables llevan asociadas importantes ventajas para la empresa, en particular la obtención de nuevas oportunidades de comercialización a través de la diferenciación de los productos.

La categoría «mercado» no se limita únicamente a los temas aquí esbozados. Están surgiendo otros nuevos relacionados con la creciente preocupación de los consumidores por aspectos como la presencia de ingredientes genéticamente modificados en los alimentos, la intimidad personal y la tecnología de la información, o el marketing dirigido a los niños. Por otra parte, la gestión de la cadena de suministro está evolucionando hacia la adopción de políticas medioambientales a lo largo de todo el proceso y la garantía de unas normas básicas de funcionamiento. Algunos de los temas e instrumentos citados dentro de la categoría del mercado, como las normas laborales a lo largo de la cadena de suministro o las normas medioambientales, también se podrían considerar dentro de las categorías «lugar de trabajo» o «medio ambiente».

Las PYME son particularmente sensibles a los temas relacionados con el mercado ya que en la mayoría de los casos las pequeñas empresas forman parte de un mecanismo basado en una cadena de suministro integrada y/o abastecen directamente a grandes empresas que exigen el cumplimiento de las normas internacionales. Tanto las pequeñas como las grandes empresas buscan el reconocimiento de los clientes y es vital para las pequeñas que sus clientes y la comunidad circundante las vean como actores socialmente responsables.

Descripción de buenas prácticas

Temas Calidad, innovación, satisfacción de los clientes

Descripción Para poder actuar como proveedora de las empresas más destacadas del sector, CEL se tuvo que someterse a una serie de auditorías internas y externas en los ámbitos de la calidad, el medio ambiente y la administración general de la empresa. La empresa está inscrita en varios registros de certificación de calidad, como ISO 9001, QS 9000 e ISO 14001. Además de la auditoría externa, los altos directivos y personal técnico de las empresas clientes visitan e inspeccionan periódicamente la empresa.

Un proceso de consulta permanente permite que los clientes de CEL obtengan calidad y una oferta de dispositivos tecnológicamente avanzados específicos con una buena relación entre coste y eficacia. Los clientes han establecido una sólida relación de fiabilidad con la empresa, sobre todo en campos sensibles y delicados como la seguridad de los vehículos, incluidos sistemas de localización GPS y dispositivos electrónicos incorporados a la carrocería.

Establecer una política de compromiso en favor de la calidad y la innovación y tomarse en serio las necesidades de sus clientes ha permitido obtener buenos resultados y ampliar su mercado a la empresa. CEL está comprometida con la gestión total de la calidad y uno de sus principios básicos es la organización de la fabricación mediante equipos de trabajo, con objeto de habilitar al personal y avanzar hacia el objetivo común de mejorar los procesos, productos y servicios. La gestión de la calidad y la organización de la producción mediante este enfoque basado en el trabajo en equipo garantiza que todos los trabajadores asuman la responsabilidad del producto, conozcan su destino y reciban las observaciones de los clientes.

Ventajas para la empresa

CEL ha consolidado unas relaciones de larga duración con sus clientes y ha asegurado así la sostenibilidad del negocio y una mejora de sus resultados comerciales. La excelencia en materia de calidad y la innovación tecnológica permanente han sido el motor del compromiso presente y futuro de CEL con sus clientes, que se ha traducido en satisfacción y reconocimiento de aquéllos y ha consolidado su prestigio.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

CEL está comprometida con el objetivo de diseñar y desarrollar productos de la máxima calidad al precio justo y en el plazo previsto, tal como se expresa en el lema de la empresa: *Do It Right Now For The Customer* (Atiende de inmediato al cliente). CEL comparte su tecnología y conocimientos especializados con sus clientes para apoyar el diseño de productos que respondan de manera específica a las necesidades de aquéllos.

Premios

- Eco-Design Award 2001, Comisión Europea.
- Dignity in the Workplace Award 2001, Autoridad de Salud y Seguridad Irlandesa.
- All Island Innovation Award 2002, Fofàs, InterTrade Ireland e Invest NI.

Informes/más información

Caso publicado en el proyecto de investigación *Engaging with Stakeholders*, dirigido por Business in the Community, Irlanda.

Sitio Internet:

<http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Nombre	Connaught Electronics Ltd
Actividad	Desarrollo tecnológico/fabricación de componentes electrónicos para automóviles
Actividad principal	Connaught Electronics Ltd (CEL) está especializada en el diseño, desarrollo tecnológico y fabricación de productos tecnológicamente avanzados para los fabricantes de automóviles y sus proveedores. CEL diseña y produce componentes electrónicos de seguridad para automóviles y aplicaciones de radiofrecuencia para fines de acceso remoto y seguridad
Ciudad/País	Tuam, County Galway, Irlanda
Año de fundación	1982
Sitio Internet	www.cel-europe.com
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 200
Facturación anual en 2002	32 millones de euros

Descripción de buenas prácticas

Tema Gestión responsable de la cadena de suministro

Descripción

La declaración de intenciones de la empresa reza: «Vinculados a la naturaleza». La sostenibilidad y la responsabilidad social de la empresa son los principales incentivos para la cervecería. Su modo de gestión de la empresa responde ante todo al deseo de construir un mundo mejor. En segundo lugar está la necesidad de diferenciarse en un mercado competitivo, dominado en su mayor parte por las empresas más grandes.

La sostenibilidad como aspiración declarada determina toda la gestión de la cadena de suministro. Todos los ingredientes empleados para elaborar la cerveza se cultivan con procedimientos ecológicos en la propia región y todo el proceso de producción se alimenta con energía solar. Los 70 agricultores, que constituyeron la cooperativa Triligran, no están autorizados a usar plaguicidas y, como recompensa, reciben por sus productos un precio un 10 % superior al del mercado. La cervecería procura reducir la contaminación en todas las fases del proceso de producción. Todas las botellas son reciclables y el embalaje se reduce al mínimo.

La empresa está perfectamente integrada en la comunidad local. La fábrica está situada en pleno centro de la ciudad, de manera que la protección de la salud y la seguridad figuran entre sus máximas prioridades. La empresa está vinculada a redes de empresas y ofrece presentaciones para compartir sus conocimientos en materia de sostenibilidad. Gulpener aplica el sistema de gestión *Balanced Score Card*.

Ventajas para la empresa

Las ventajas son en su mayor parte intangibles:

- Prestigio.
- Alto grado de satisfacción de los consumidores.
- Elevada satisfacción en el trabajo que se traduce en tasas de rotación del personal muy bajas.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Ventajas para el medio ambiente.
- Buenos precios para los proveedores por sus productos.
- Buenas condiciones laborales.
- Ventajas para los consumidores («producto responsable»).

Premios

- Designación como candidata al Premio a la Sostenibilidad de la provincia de Limburgo.
- Premio a la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Agricultura, Gestión de la Naturaleza y Pesca.

Nombre	Gulpener Bier	
Actividad	Fabricación de cerveza.	
Actividad principal	La cervecería Gulpener es un negocio familiar establecido en la región de Limburgo desde 1825.	
Ciudad/País	Gulpen, Países Bajos	
Año de fundación	1825	
Sitio Internet	www.gulpener.nl	
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 65	A tiempo parcial: 14
Facturación anual en 2002	15,5 millones de euros	

Descripción de buenas prácticas

Tema Gestión responsable de la cadena de suministro

Descripción

Monnalisa siempre ha seguido una estrategia que destaca la alta calidad y el prestigio de la etiqueta «Fabricado en Italia» y posee la certificación ISO 9001. Una agencia de evaluación de riesgos le otorgó la «Calificación I» por su elevado nivel de fiabilidad, solvencia y solidez.

En mayo de 2002 obtuvo la certificación SA 8000, una norma internacional elaborada en 1997 por SAI (Social Accountability International). Esta norma se basa en principios internacionales en materia de derechos humanos, derechos de los trabajadores, protección contra la explotación de trabajadores menores de edad y cumplimiento de las normas de protección de la salud y la seguridad en el trabajo. Un comité de ética, que incluye a dos representantes elegidos por los trabajadores, vigila la aplicación de la norma y estimula el perfeccionamiento continuo.

Monnalisa considera que la participación de los proveedores y subproveedores en el proceso de adhesión en cadena a los contenidos de la norma SA 8000 comienza a ser un requisito esencial y, por consiguiente, involucra a los subcontratistas mediante una labor de información y formación. Visita a los proveedores para asegurarse de que han comprendido el compromiso de la empresa con los principios de la RSE y las implicaciones que esto tiene para ellos.

Monnalisa intenta promover y difundir la norma SA 8000 a través de su sitio Internet y ha elaborado un cómic que presenta el código de conducta y sus valores fundamentales. Ésta se ha distribuido entre sus proveedores y se puede obtener en los puntos de venta de Monnalisa en Italia y en todo el mundo. Si bien se presenta como un juego infantil acompañado de lápices de colores a juego, es a la vez un instrumento ilustrativo y de reflexión sobre la norma SA 8000. El primer informe social de Monnalisa se publicará en su sitio Internet.

Ventajas para la empresa

- Productividad, eficiencia y creación de valor añadido.
- Cooperación más sólida con los subcontratistas, mejor entendimiento mutuo.
- Mejora de la motivación del personal, valores compartidos.
- Consolidación del prestigio ante las partes interesadas externas: clientes, autoridades públicas (licencias de actividad).

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

Consolidación del «proceso ético de producción», salvaguardia de los derechos humanos y laborales.

Premios

Candidata al premio social Sodalitas 2003, Sodalitas.

Informes/más información

Sistema de gestión de la responsabilidad social SA 8000, informe de auditoría.

Sitio Internet:

http://www.monnalisa-spa.com/rapportosa8000_uk.html



© Monnalisa Spa

Nombre	Monnalisa SpA
Actividad	Diseño y confección de ropa infantil y para adolescentes.
Actividad principal	Monnalisa SpA es la «empresa central» del grupo Monnalisa, líder mundial del sector de la ropa infantil y para adolescentes, con presencia en 49 mercados mundiales. Sus clientes son grandes tiendas especializadas y grandes almacenes con secciones personalizadas.
Ciudad/País	Arezzo, Italia
Año de fundación	1968
Sitio Internet	www.monnalisa-spa.com
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 35
Facturación anual en 2002	15,65 millones de euros

Descripción de buenas prácticas

Tema Satisfacción de los clientes

Descripción

Moominworld es un parque temático de orientación familiar, basado en los principios de los valores familiares, la amistad, la seguridad, el respeto del medio ambiente y la afición a la aventura. Al principio, se temió que los intereses comerciales prevaleciesen sobre la concepción del mundo característica de los «mumín», que muchos fineses consideran parte de su patrimonio cultural. Pero los creadores de los personajes consideraron que el mensaje de los «mumín» es patrimonio de todos los niños y niñas del mundo y encontraron una isla virgen donde el cuento pudiera hacerse realidad. El parque se construyó con un planteamiento dirigido a su grupo principal de clientes: los niños. Las bebidas alcohólicas y los cigarrillos están prohibidos y las prácticas de construcción han respetado la flora y la fauna existentes. Se concede la máxima importancia a la gestión de los residuos, también por consideraciones sanitarias, de reciclado y de mantenimiento. El recinto del parque temático sólo está vallado durante los aproximadamente 70 días de apertura estival.



© 2003 Moomin Characters
TM/Bulls & Dennis Livson

La empresa tiene que contratar cada año un gran número de nuevos empleados, principalmente colegiales y/o estudiantes universitarios. Por consiguiente, se organizan amplias sesiones de formación antes y a lo largo de la temporada de apertura. La formación sobre el producto y la atención a los consumidores van unidas, empezando por la «filosofía mumín», la formación de actores y la caracterización de personajes y la formación profesional, que abarca las tareas de mantenimiento, venta al detalle, restauración y otras tareas de servicios. Justo antes de la apertura oficial, se ofrece la oportunidad de probar el producto a niños en edad preescolar y discapacitados de la zona de Naantali y el personal recién formado tiene su primer contacto con su público principal.

Moominworld recurre principalmente a proveedores locales de productos reputados por su buena calidad y seguridad. Se realizan encuestas periódicas sobre la satisfacción de los consumidores y un sondeo anual a cargo de una empresa de estudios de mercado finlandesa (Taloustutkimus Oy) compara Moominworld con otros parques de atracciones y centros recreativos, lo cual sirve de estímulo para continuar mejorando. La accesibilidad de los informes financieros para los grupos interesados y el ayuntamiento de Naantali forma parte del estilo de actuación de la empresa.

Ventajas para la empresa

- Aumento de las ventas.
- Consolidación del prestigio.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

Moominworld se ha convertido en una atracción turística familiar y la zona circundante de Naantali se beneficia de la afluencia de visitantes, tanto nacionales como extranjeros, así como de las oportunidades locales de empleo. Los visitantes locales pueden acceder gratuitamente al parque fuera de la temporada turística estival, durante la cual éste permanece abierto unos 70 días al año.

Nombre	Muumimailma Oy
Actividad	Parque recreativo temático.
Actividad principal	Moominworld es un parque temático infantil donde residen los «mumín», personajes popularizados por los libros infantiles de Tove Jansson y los dibujos animados que se emiten por televisión en todo el mundo.
Ciudad/País	Naantali, Finlandia
Año de fundación	1993
Sitio Internet	www.muumimailma.fi
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 5 A tiempo parcial: 5
Facturación anual en 2002	3,6 millones de euros

PROGAST (ESLOVAQUIA)

Descripción de buenas prácticas

Tema Gestión responsable de la cadena de suministro

Descripción

Progast organiza seminarios periódicos para sus proveedores y clientes sobre los nuevos avances en el sector de la transformación de alimentos. El personal de Progast también participa en una serie de actividades destinadas a actualizar sus conocimientos sobre las nuevas tecnologías, nuevos ingredientes y productos, normas de calidad y gestión de la calidad. Luego transmiten estos conocimientos a sus socios comerciales. Tres o cuatro veces al año se organizan seminarios para los proveedores. El coste de los mismos no es fiscalmente deducible y Progast asume, por consiguiente, la totalidad del gasto. La empresa también organiza ocasionalmente *stands* colectivos para sus clientes y presenta su candidatura a concursos, en los que algunos han sido premiados. Progast parte de la idea de que unos socios comerciales bien informados tendrán mayor capacidad de innovación y crecimiento.

Progast gestiona su cadena de suministro mediante un sistema de bonificaciones por la puntualidad en las entregas (proveedores) y en los pagos (clientes). Sólo acepta proveedores que posean la certificación ISO 9000, con objeto de garantizar unas normas de calidad.

También demuestra su compromiso de innovación y servicio a los clientes a través del desarrollo de nuevos productos, especialmente a petición del cliente, como complemento de su oferta habitual.

Ventajas para la empresa

Progast está aumentando su facturación en un 5-10 % anual. La dirección de la empresa considera que el principal impulsor de este crecimiento es la calidad de su producción y de la atención a los clientes. Unos clientes informados son más innovadores y, por consiguiente, más capaces de aumentar las ventas y la cifra de negocio.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

Las ventajas para los proveedores/clientes son evidentes. Pueden contar con directivos/personal más formados y experimentados y adquirir una mayor capacidad de innovación y de incremento de su producción.

Premios

Calificación A-3 de la agencia checa de calificación, otorgada a la rama checa de la empresa por sus resultados económicos.

Sitios Internet: www.progast.sk, www.progast.cz, www.rating.cz

Nombre	Progast Ltd		
Actividad	Transformación de alimentos.		
Actividad principal	Progast es una empresa del sector de la alimentación que produce ingredientes especializados para las carnicerías y plantas de empaquetado de carnes.		
Ciudad/País	Bratislava, Eslovaquia		
Año de fundación	1990		
Sitio Internet	www.progast.sk		
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 70	A tiempo parcial: 8	Estacionales/eventuales: 6
Facturación anual en 2002	9,76 millones de euros		



© Eris

2

El lugar de trabajo

Los aspectos laborales son fundamentales para el éxito de cualquier empresa, toda vez que su personal es la fuente de su productividad, servicio a los clientes e ideas innovadoras. El capítulo dedicado al lugar de trabajo trata de las políticas y prácticas de las empresas con respecto a la parte interesada más importante desde el punto de vista interno: su **personal**, si bien otros actores, en particular los **sindicatos**, la **comunidad local** y las **autoridades públicas**, también tienen un papel importante en la mejora de las condiciones laborales, la remuneración y las prestaciones sociales, o en la creación de empleo. Otros temas laborales incluyen:

- La igualdad de oportunidades y la diversidad.
- El equilibrio entre vida profesional y vida privada.
- La satisfacción con el trabajo.
- La salud y la seguridad.
- La formación y el desarrollo profesional.
- Los derechos laborales.

Aun cuando los asalariados dependen de sus empleadores para ganarse la vida, los propietarios/administradores de empresas bien informados reconocen que contar con un **personal cualificado y motivado** y gozar de reconocimiento como «empleador predilecto» son activos esenciales en una economía basada en el conocimiento donde se compite por las aptitudes y el talento. Promover un equilibrio adecuado entre la vida profesional y la vida privada mediante horarios de trabajo flexibles, preocuparse por la salud y bienestar del personal con la oferta de instalaciones para hacer ejercicio e invertir en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores son rasgos distintivos de un buen lugar de trabajo, como sucede en el caso de **Fresh** en Suecia. También se pueden encontrar buenas prácticas en los ámbitos de la salud y la seguridad y del desarrollo profesional en empresas localizadas en los países candidatos que están registrando un rápido crecimiento, como los laboratorios de cosmética **Dr Irena Eris** de Polonia.

Debido a sus pequeñas dimensiones, las PYME gozan de importantes ventajas para promover condiciones laborales «socialmente responsables», por ejemplo mediante la aplicación de modelos

avanzados de **consulta del personal y de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones**. Hay varios ejemplos que lo ilustran, como la cooperativa **Moulin Roty** en Francia, **Needleworx** en Irlanda y **Fresh** en Suecia.

Sin embargo, atraer y conservar el personal también pueden constituir un reto en regiones remotas o en sectores en declive. El arraigo territorial de las PYME, sobre todo fuera de las zonas urbanizadas, favorece una intensa participación del propietario/gerente y el personal de la empresa en la vida de la **comunidad local**. Dicha participación puede conducir a la **integración** en el mercado laboral **de grupos socialmente desfavorecidos**, a menudo con el apoyo de **políticas públicas**, como se observa en el caso de la empresa de pintura danesa **Holm Nielsen**.

Los casos incluidos en la presente publicación son ejemplos de «buenas prácticas» que pretenden servir de modelo y fuente de inspiración. Aun así, la aplicación de las normas en materia de salud y seguridad o la oferta de una formación adecuada para su personal siguen planteando retos importantes para muchas PYME. Las relaciones entre la dirección y el personal tienden a ser más informales y directas en las PYME y la representación sindical formal suele estar menos extendida que entre las grandes empresas. Por lo tanto, existen posibilidades de desarrollar nuevas formas innovadoras de diálogo social, adaptadas a las particularidades de las PYME, en ámbitos de interés común como pueden ser la formación, la salud y la seguridad.

Las diferencias entre las legislaciones nacionales relativas a las condiciones de trabajo también dificultan las comparaciones transnacionales: lo que en un país se puede considerar una muestra de responsabilidad empresarial más allá de las obligaciones legales, en otro puede responder al cumplimiento de la ley. Por lo tanto, cada caso se debe considerar dentro de su contexto nacional, regional o incluso sectorial.

Las disparidades entre las leyes laborales y los salarios también conllevan el riesgo de que las grandes empresas desplacen la subcontratación de la producción de las PYME proveedoras locales a países con salarios bajos, bien del este de Europa, bien del mundo en desarrollo. Este riesgo afecta particularmente al empleo y a las condiciones de trabajo en las fases previas de la cadena de suministro. La ausencia de representantes sindicales, la carencia de recursos internos que permitan garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y la falta de información de los trabajadores sobre sus derechos aumentan el riesgo de una aplicación insuficiente de las garantías legales y contractuales. Las empresas multinacionales son consideradas, cada vez más, responsables de las condiciones de trabajo a lo largo de toda su cadena de suministro; se puede instar también a las PYME a que desempeñen ese papel con respecto a sus propios subcontratistas o proveedores, como sucede en el caso de **Moulin Roty**.

Descripción de buenas prácticas

Temas Salud y seguridad, formación y desarrollo profesional

Descripción

La labor de la empresa se basa en el respeto de los empleados, clientes y socios comerciales y la cooperación con éstos. Se mantienen unos altos niveles de exigencia con respecto a los procesos de producción y la calidad de los productos, como ponen de manifiesto la certificación ISO 9000 de la empresa y los numerosos galardones por la excelencia de sus productos y patentes en su haber.

La empresa adopta un enfoque holístico con respecto a la salud y la belleza y, además de productos, también ofrece asesoramiento y servicios a través de sus «institutos de cosmética» en régimen de franquicia y del Hotel SPA. Esta preocupación por la salud y el bienestar no se limita a sus clientes sino que también se extiende al personal de la empresa, que en la planta principal de producción de cosméticos está formado mayoritariamente por mujeres. La empresa decidió desarrollar programas de atención especial para ellas. Se adquirieron alfombras especiales y sillas ergonómicas, así como calzado ortopédico y otro equipo destinado a evitar los problemas de espalda. La empresa se ha gastado más de 50 000 euros en un período de dos años. Actualmente también cuenta con un médico a jornada completa y una enfermera. Dado que las trabajadoras deben permanecer de pie durante el horario laboral, la empresa ha decidido ofrecer un período especial de descanso pagado cada dos horas.

Todo el personal tiene acceso a diferentes programas de formación organizados por la empresa, al reembolso del coste de los estudios universitarios y en escuelas de administración de empresas, a un programa especial de préstamos concedidos por la empresa, así como a proyectos de participación social y de otro tipo.

Ventajas para la empresa

- Reconocimiento como «empleador predilecto» y muy respetado.
- Personal entregado a su trabajo y mayor lealtad a la empresa.
- El personal actúa como embajador de la empresa.
- Baja tasa de fluctuación del personal.
- Mayor productividad.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Cooperación con el personal.
- Mejores condiciones de trabajo para el personal asalariado.
- Mejor atención sanitaria.

Premios

Más de 70 premios a la excelencia empresarial y a sus productos, entre otros:

- 1996: Empresa del Año, Club de Empresarios de Polonia.
- 2000: Premio a la equidad (Fair Play) a la competencia comercial, Cámara Polaca de Comercio.
- 2001: Medalla Europea por la alta calidad de sus productos de cuidado corporal que cumplen las normas europeas, European Integration y Business Center Club.
- 2003: Designación como marca de confianza, Trusted Brand 2003, Reader's Digest Review.

Nombre	Dr Irena Eris
Actividad	Laboratorios de cosmética.
Actividad principal	Los laboratorios de cosmética Dr Irena Eris fabrican más de 300 productos avanzados para el cuidado de la piel que se distribuyen en Polonia y en el resto del mundo. La empresa también gestiona el Hotel SPA en Krynica Zdrój, un centro de formación e investigación en Varsovia y una red de diez institutos de cosmética en Polonia y uno en Moscú.
Ciudad/País	Piaseczno, Polonia
Año de fundación	1983
Sitio Internet	http://www.eris.pl
N° de asalariados en 2002	A jornada completa: 245
Facturación anual en 2002	20 millones de euros

Descripción de buenas prácticas

Temas Modelo de organización participativo, diversidad en el lugar de trabajo, salud y seguridad, formación y desarrollo profesional

Descripción Desde 1995, cuando Fresh estuvo al borde de la quiebra, la empresa aplica un modelo de organización participativo basado en cinco equipos autogestionados. Cada equipo se concentra en una categoría específica de clientes y planifica la producción, contrata el personal y se marca objetivos de ventas de manera autónoma. Los equipos también establecen su jornada laboral conforme a las necesidades de los clientes y mantienen un «banco de tiempo flexible» para las horas extraordinarias. Los equipos no tienen un director a la manera tradicional sino un coordinador técnico que actúa como interlocutor y comenta dos veces al año con cada uno de los integrantes del equipo los temas relativos a la satisfacción con el trabajo, el perfeccionamiento técnico y otras necesidades de formación.



© Fresh

Esta reorganización radical acabó con los papeles tradicionales de la dirección y los trabajadores. Se suprimieron los mandos intermedios y el director administrativo se designa por rotación cada dos años. Un comité asesor formado por trabajadores de la empresa ha asumido el papel del sindicato local.

Fresh invierte 1200-1500 euros anuales por trabajador en diferentes cursos de formación. Tiene una política de apoyo a la diversidad y entre su personal están representadas diez nacionalidades distintas. La empresa dispone de un plan de igualdad en el lugar de trabajo, tal como establece la legislación sueca, y ha conseguido un equilibrio entre hombres y mujeres, mayores y jóvenes, y trabajadores con formación básica y superior. Como parte de la responsabilidad social de la empresa, ésta emplea a personas discapacitadas en el marco de un plan financiado parcialmente por el gobierno. Dicha participación a menudo da paso a una contratación normal. Fresh también ofrece formación para solicitantes de empleo tras un período en el paro.

La salud y la seguridad son aspectos importantes para Fresh. Cada equipo tiene un representante para los temas de seguridad en el trabajo, que constituye un comité de seguridad junto con la dirección. Un grupo de atención de salud, con un presupuesto propio, organiza sesiones de masaje y fisioterapia en la empresa y ofrece fruta, vitaminas y sesiones diarias de gimnasia gratuitas. La empresa dispone de gimnasio propio y de una sala de descanso. Se fomenta la participación en programas para dejar de fumar o para perder peso y en actividades deportivas mediante la oferta de apoyo financiero a los empleados.

Ventajas para la empresa

- Fuerte motivación del personal que se traduce en una alta productividad.
- Reducción de costes de mandos intermedios.
- Lealtad de la clientela gracias al estrecho contacto y la alta calidad del servicio.
- Valor de la marca, buena acogida y rentabilidad gracias al premio *Best Workplace* (Mejor centro de trabajo).

Ventajas para la sociedad/ otras partes interesadas

- Alto nivel de satisfacción en el empleo gracias al proceso participativo de toma de decisiones.
- Oportunidades de formación y desarrollo profesional.
- Políticas que promueven la salud y el bienestar.
- Encuestas periódicas sobre la satisfacción de los clientes/encuestas sobre las actitudes del personal.

Nombre	Fresh AB
Actividad	Productos de ventilación.
Actividad principal	Fresh AB suministra productos y elementos para la ventilación industrial y de edificios. La empresa ha llegado a ocupar un lugar destacado en el mercado de la ventilación gracias al diseño, fabricación y comercialización innovadores de productos respetuosos con la naturaleza.
Ciudad/País	Gemla, Suecia
Año de fundación	1969
Sitio Internet	www.fresh.se
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 49 A tiempo parcial: 5
Facturación anual en 2002	10,1 millones de euros (91 millones de SEK)

Premios

Best Workplace Sweden 2002, Great Place to Work Europe

Sitio Internet: <http://www.greatplacetowork.com/se/>

Descripción de buenas prácticas

Temas Igualdad de oportunidades, diversidad en el lugar de trabajo

Descripción

Las autoridades municipales designaron el año pasado a Malerfirmaet Holm Nielsen A/S como candidata a un premio a las mejores prácticas en el ámbito de la actividad empresarial socialmente responsable. La dirección posee una clara percepción de las responsabilidades de la empresa con respecto a la sociedad en la que opera y el ayuntamiento elogia su cooperación por medio de la oferta de oportunidades de empleo para personas con capacidad reducida.

La empresa mantiene un enfoque innovador frente a los retos sociales y adapta los espacios de trabajo a las necesidades y requisitos individuales. En este momento la empresa tiene empleadas a seis personas en «puestos protegidos» y otras seis ya han realizado la transición del empleo protegido subvencionado al empleo permanente en las condiciones habituales.

Esto reviste especial importancia en la isla báltica de Bornholm, donde el desempleo ronda el 20 % de la población activa. Esta situación dificulta mucho la creación de un mercado de trabajo incluyente; el esfuerzo realizado por Malerfirmaet Holm Nielsen A/S es de suma importancia ya de por sí, no únicamente para los grupos que son su objetivo, sino también como modelo para otras empresas y empleadores de la comunidad.

Ventajas para la empresa

A través de su estrecha cooperación con las autoridades municipales, Malerfirmaet Holm Nielsen A/S ha logrado el beneplácito no sólo de aquéllas sino también de la comunidad en general. Aunque no se ha medido la repercusión directa sobre la triple línea de base, existen claros indicios de que han mejorado las relaciones con los clientes. También se ha registrado una mejora significativa de la motivación y lealtad del personal.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

Se ofrecen oportunidades de empleo, una actividad satisfactoria y unos ingresos regulares a aspirantes con discapacidades físicas o psíquicas, analfabetos o personas desfavorecidas en otros aspectos.

Premios

NetværksPrisen (premio Red) 2002 de responsabilidad social concedido por Det Nationale Netværk af Virksomhedslederela (Red danesa de dirigentes de empresa).

Sitio Internet: www.netvaerksprisen.dk

Nombre	Malerfirmaet Holm Nielsen A/S
Actividad	Trabajos de pintura.
Actividad principal	Pintura de locales comerciales e industriales y espacios domésticos. Holm Nielsen también realiza trabajos de empapelado decorativo, pulido de suelos y mantenimiento de ventanas.
Ciudad/País	Rønne, Dinamarca
Año de fundación	1953
Sitio Internet	www.firmaet-hck.dk
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 50
Facturación anual en 2002	1,7 millones de euros

MOULIN ROTY (FRANCIA)

Descripción de buenas prácticas

Temas Creación/mantenimiento de puestos de trabajo, conciliación entre vida profesional y vida personal, proceso participativo de toma de decisiones

Descripción

En su calidad de cooperativa, Moulin Roty cuenta con una sólida cultura democrática interna y las diferencias salariales son reducidas (sólo de 2:1). Los beneficios se reparten entre los 31 socios de la cooperativa.

Moulin Roty ha demostrado que el crecimiento y el éxito comercial son compatibles con los valores cooperativos y sociales. Incluso después de trasladar su producción a Hong Kong y Rumania en régimen de subcontratación, sigue cooperando con talleres locales que emplean a jóvenes discapacitados (éstos se encargan ahora de empaquetar los productos). Esto ha permitido mantener los puestos de trabajo locales a la vez que se creaban otros nuevos fuera del país.

Con objeto de garantizar que sus subcontratistas extranjeros apliquen principios éticos en materia de condiciones de trabajo y remuneración, la cooperativa contrató a un intermediario de confianza sobre el terreno en lugar de actuar a través de una empresa importadora. Este procedimiento, aunque posiblemente menos riguroso que una auditoria externa realizada por un tercero, subordina la gestión de la cadena de suministro al control democrático interno de los socios de la cooperativa.

Ventajas para la empresa

- Mayor satisfacción de los clientes.
- Mejora de la motivación del personal.
- Mayor prestigio.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

Mantenimiento de puestos de trabajo locales en el contexto de un mercado mundial.

Informes/más información

Informe que incluye a Moulin Roty en su calidad de fabricante de juguetes.

Sitio Internet:

www.industrie.gouv.fr/bibliot/h/docu/dossiers/sect/pdf/rapport_digitip.pdf



© Moulin Roty

Nombre	Moulin Roty		
Actividad	Fabricación de juguetes tradicionales y artículos de decoración y mobiliario infantiles.		
Actividad principal	Moulin Roty, inicialmente una pequeña industria artesanal, está especializada en el diseño, comercialización y marketing de juguetes tradicionales y artículos de decoración y mobiliario infantiles. Tras un período de expansión en la década de 1980, la cooperativa desarrolló el concepto de «juguetes de ayer para los niños de hoy» (<i>Les jouets d'hier pour les enfants d'aujourd'hui</i>) y desde entonces ha ampliado su actividad al Reino Unido.		
Ciudad/País	Nort-sur-Erdre (en las proximidades de Nantes), Francia		
Año de fundación	1972		
Sitio Internet	www.moulinroty.fr		
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 22	A tiempo parcial: 11	Estacionales/eventuales: 4
Facturación anual en 2002	10,36 millones de euros		

Descripción de buenas prácticas

Temas Satisfacción con el trabajo, formación y desarrollo profesional

Descripción

La empresa mantiene una política de contratación y selección muy particular. La mayor parte del personal actual ha sido recomendado a la dirección por miembros de la comunidad local. En algunos casos, se contrató a ciertas personas atendiendo a su necesidad de un empleo sin tomar en consideración sus calificaciones o su trayectoria anterior y, en otros casos, se han contratado trabajadores a tiempo parcial con objeto de permitirles ganar lo suficiente para poder seguir colaborando como voluntarios con organizaciones sin ánimo de lucro. Las pautas de formación también reflejan esta política de contratación flexible y orientada hacia el personal.

Un plan individualizado de formación asigna a cada empleado una serie de pasos y habilidades que debe desarrollar durante un período de tiempo determinado. Dicho plan tiene en cuenta los intereses individuales y, así, algunos trabajadores han desarrollado más habilidades en el campo artístico y otros, en el campo de la elaboración de soportes lógicos. No se realiza una evaluación comparativa de los progresos logrados, ya que esto generaba tensión y desconcierto en los trabajadores que se sentían rezagados con respecto a sus colegas.

La empresa celebra reuniones mensuales destinadas a evaluar la satisfacción con el trabajo y escuchar las impresiones del personal sobre su trabajo y sobre la empresa. La dirección y el personal han discutido en el pasado el sistema de remuneración y los trabajadores han sugerido a menudo cambios que han sido aceptados por la dirección. Las reuniones han generado asimismo un sentimiento de pertenencia y de participación en el proceso de toma de decisiones entre el personal.

Ventajas para la empresa

Estas políticas han contribuido a aumentar las ventas y al crecimiento de la empresa, lo cual ha permitido ampliar su actividad a nuevos mercados y productos. Una mayor satisfacción con el trabajo y el perfeccionamiento profesional del personal benefician claramente tanto a la empresa como a los trabajadores implicados.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

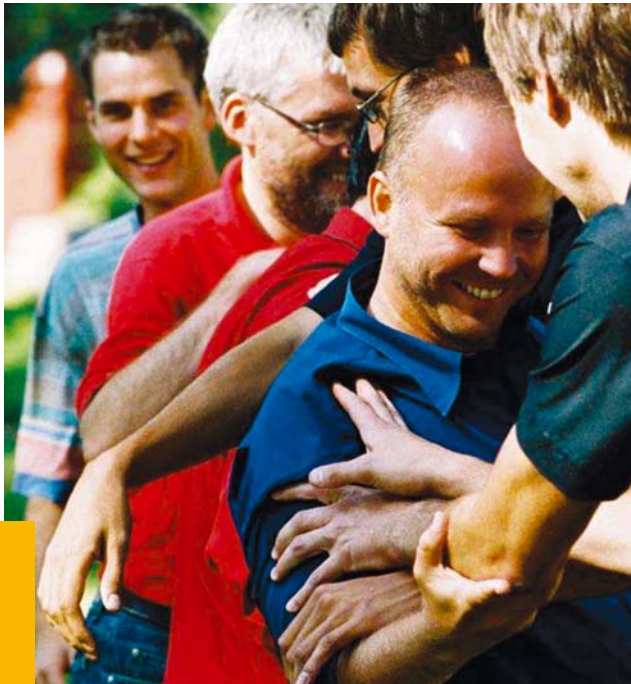
- Mejora de la motivación.
- Adquisición de habilidades transferibles.
- Habilitación de los individuos.

Informes/más información

Caso publicado en el proyecto de investigación *Engaging with Stakeholders*, dirigido por *Business in the Community*, Irlanda. *Sitio Internet:* <http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Nombre	Needleworx Direct	
Actividad	Estudio de diseño de bordados.	
Actividad principal	Needleworx Direct es un estudio de diseño de bordados que elabora soluciones de software para empresas de bordados de Irlanda, el Reino Unido y los Países Bajos. Además, la empresa cuenta con servicios de bordado propios en Lucan, en el condado de Dublín. Al cabo de cuatro años de funcionamiento y con un personal básico de ocho personas, la empresa ha conseguido dar muestras de crecimiento y de aumento de los beneficios, así como de una concepción a largo plazo y sostenible de su actividad.	
Ciudad/País	Lucan, Irlanda	
Año de fundación	1998	
Sitio Internet	http://www.needleworxdirect.com	
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 4	A tiempo parcial: 4
Facturación anual en 2002	160 000 euros	

3



© Sánga-Sáby

La comunidad

Actualmente ninguna empresa se puede permitir no prestar atención a los temas relacionados con su papel y su actuación en la comunidad en la cual opera. Las PYME son particularmente sensibles a estas cuestiones, dado que en la mayoría de los casos operan en los mercados locales. El compromiso voluntario en beneficio de la comunidad local —también denominado «inversión comunitaria» o «ciudadanía empresarial»— puede adoptar diversas formas. Los **instrumentos** principales son las donaciones en metálico o en especie, la dedicación gratuita de tiempo de trabajo del propietario/los directivos o los trabajadores de la empresa a causas sociales (voluntariado) o el fomento de la regeneración económica y la integración social. Esto a menudo implica la colaboración con **organizaciones comunitarias o instituciones locales**, como, por ejemplo, centros de enseñanza y hospitales, pero también con **autoridades públicas** y **organizaciones no gubernamentales (ONG)**, a favor de causas sociales.

La participación comunitaria puede responder a **motivaciones diversas**, entre ellas:

- Un sentido de responsabilidad ética, a menudo por parte del propietario/gerente de la PYME y como respuesta a las expectativas de la sociedad.
- La convicción de que, a largo plazo, a las empresas les interesa promover una comunidad saludable y unas condiciones de empleo más favorables («defensa inteligente del propio interés»).
- El conocimiento de que las intervenciones en la comunidad con la participación de los trabajadores, clientes y proveedores pueden generar ventajas directas, a través de un aumento de la rentabilidad, la consolidación de la imagen de la empresa, el fomento de la motivación del personal y de la lealtad de los clientes, o la explotación de mercados subatendidos.

Algunos de los **aspectos principales** de la participación comunitaria son:

- La integración social (tolerancia étnica, cohesión social).
- La atención sanitaria.
- La educación.
- La calidad de vida (deportes/cultura).
- La regeneración y el desarrollo económicos/empleo.
- La infraestructura local.
- La seguridad.

Los estudios de casos que se presentan en este capítulo son ejemplos de prácticas exitosas de interacción con la comunidad desarrolladas por algunas PYME. **Arge Consulting** ha contribuido de manera decisiva a la puesta en marcha de programas de voluntariado encaminados a mejorar la capacidad de gestión de las ONG y fortalecer como resultado a la sociedad civil en Turquía. **Happy Computers** del Reino Unido y **Filo Diretto** de Italia mantienen ambas un compromiso con los países en desarrollo y operan un «banco del tiempo» que permite que sus empleados participen como voluntarios en tareas caritativas. Las actividades comunitarias de **Happy Computers** se caracterizan por un alto grado de compromiso y por su estrecha relación con la actividad principal de la empresa, puesto que ésta ofrece formación en tecnologías de la información y dona equipos informáticos. **Gundlach GmbH & Co** de Alemania ofrece pisos baratos a refugiados de las antiguas repúblicas yugoslavas con objeto de promover el contacto entre la población local y los inmigrantes e impulsar así el proceso de integración. **Plus Uitzendkrachten**, una agencia de trabajo temporal belga, participa en diversas iniciativas encaminadas a estimular la creación de empleo y el autoempleo.

Estos casos ponen de manifiesto que la responsabilidad empresarial en el ámbito de la comunidad no se reduce sólo a donativos en metálico o en especie y a la puesta a disposición gratuita de los recursos de la empresa. Hay que distinguir entre las «donaciones» *ad hoc* —un planteamiento próximo a la filantropía tradicional— y las inversiones en la comunidad, que tienen un carácter estratégico y planificado y que se realizan en estrecha cooperación con otras organizaciones. Por otro lado, no se debe confundir la participación en la comunidad con el patrocinio comercial. Evidentemente, las fronteras no siempre son nítidas y una actividad que inicialmente era de patrocinio se puede transformar en una auténtica cooperación basada en la participación de los empleados de la empresa.

Se ha constatado que un aspecto decisivo es la necesidad de crear una situación a escala local en la que todos los participantes salgan ganando. Si bien a menudo resulta difícil medir el impacto sobre la comunidad local y los beneficios tangibles para la empresa, las prácticas de responsabilidad empresarial en el ámbito comunitario pueden generar ventajas sociales para la comunidad, así como nuevas perspectivas de crecimiento para la empresa.

ARGE (TURQUÍA)

Descripción de buenas prácticas

Temas Educación, desarrollo de la sociedad civil

Descripción ARGE anima a todos sus empleados a que dediquen una jornada de trabajo pagada a la semana a actividades en el marco de ONG con el fin de mejorar la calidad de la vida comunitaria a escala local, nacional y mundial. El objetivo es mejorar la calidad y eficacia de los procedimientos de gestión de las organizaciones de la sociedad civil. El presidente de ARGE inició y encabezó en 1998 un **Movimiento nacional a favor de la calidad** en Turquía, y en ese contexto se crearon nuevas categorías de premios a la calidad para las PYME, el sector público y —por primera vez en Europa— las ONG. Se preparó un estudio de casos con el fin de ofrecer a las ONG una demostración clara de la aplicación del modelo EFQM de excelencia.

ARGE también fomenta la cooperación intersectorial entre distintas organizaciones. Ha impulsado y participado en el primer programa de trabajo en comisión de servicios, en colaboración con la Asociación a favor de la Calidad Turca, con el fin de animar a personas con experiencia en materia de gestión a trabajar en una ONG a jornada completa o a tiempo parcial. ARGE tuvo un papel decisivo en la creación de la **Asociación de Voluntarios Empresariales** con el fin de promover el voluntariado en el sector privado. Contribuyó al proyecto con la aportación de trabajo voluntario para la planificación, gestión y difusión de dichos esfuerzos, así como en la elaboración de los contenidos y la metodología para su disseminación. Las empresas participantes se comprometen a considerar las aportaciones voluntarias de su personal en las evaluaciones anuales del rendimiento.

ARGE colabora con varias organizaciones de la sociedad civil para promover la aplicación de los principios del buen gobierno a la gestión de las ONG. Ha creado un programa que permite obtener un **certificado en gestión de ONG**, en colaboración con la Universidad del Bósforo. La Fundación Sociedad Abierta ofrece becas a personas que trabajen en ONG y deseen seguir este programa.

También diseñó y presentó un programa de televisión de seis semanas de duración, en colaboración con el primer canal cultural de televisión, NTV, y con la participación de dirigentes de ONG exitosas, con el fin de mejorar la comprensión sobre la práctica del buen gobierno en las ONG. ARGE también ha publicado un libro y ha iniciado un programa de estudio y relaciones públicas en colaboración con TESEV, un destacado gabinete estratégico independiente turco, con objeto de promover la sensibilización sobre la responsabilidad social de las empresas en el ámbito comunitario.

Ventajas para la empresa

- ARGE fue calificada como una de las tres primeras asesorías de empresas de Turquía (encuesta publicada por el destacado periódico económico *Dünya*).
- El fomento del voluntariado también favorece la motivación y la permanencia en la empresa de trabajadores altamente cualificados.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- La Asociación de Voluntarios Empresariales atrae a un mayor número de profesionales hacia el trabajo voluntario, con lo cual contribuye a la consolidación de instituciones más eficaces en el ámbito de la sociedad civil.
- Más de un millar de instituciones del sector privado y el sector público y ONG han mejorado la calidad de su gestión, con los consiguientes beneficios para su personal y otras partes interesadas.
- Han aumentado los ejemplos de democracia participativa.

Premios

Finalista del premio Shaping the Future 2002, Generation Europe.

Sitio Internet:

<http://www.generation-europe.eu.com>

Nombre	ARGE Consulting AS
Actividad	Asesoramiento de empresas.
Actividad principal	ARGE es una asesoría de empresas que ofrece servicios de asesoramiento en los ámbitos de la estrategia empresarial, metodologías de excelencia empresarial, desarrollo institucional y organizativo, y gestión de los cambios.
Ciudad/País	Estambul, Turquía
Año de fundación	1991
Sitio Internet	www.arge.com
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 15
Facturación anual en 2002	1 millón de euros

Descripción de buenas prácticas

Temas Atención sanitaria, infancia

Descripción El compromiso del grupo Filo Diretto con las tareas asistenciales tiene básicamente su origen en:

- La conciencia de que la empresa dispone de unos **recursos** (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que también son valiosos para la comunidad.
- El deseo de convertir dichos recursos en **beneficios** para la comunidad.

Se ha constituido una organización sin ánimo de lucro —Gruppo Filo diretto per l'impegno sociale ONLUS, FDO— con objeto de dar coherencia y continuidad a dicho compromiso. Esta organización benéfica tiene como finalidad promover y financiar iniciativas y proyectos sin ánimo de lucro a favor de los niños desfavorecidos y sus familias.

Sus actividades están dirigidas a beneficiarios de Italia (Hospital Vimercate) y Angola (obispado de Bengala). Su objetivo es mejorar el medio hospitalario para los niños de Vimercate y aportar ayuda y asistencia a los niños desfavorecidos de Angola. El proyecto se desarrolla en cooperación con ABIO, una organización benéfica especializada en la atención a niños hospitalizados.

Las empresas han estado donando hasta 50 000 euros anuales a FDO desde 1999. También se recaudan fondos a través de:

- La transferencia del 1 % de las primas de seguros para el desarrollo de proyectos sociales.
- Las aportaciones de casi un centenar de agentes a comisión, que ofrecen a FDO un porcentaje (5-10 %) de sus comisiones.

Además, Filo Diretto opera un sistema de voluntariado a través de un «banco de tiempo» —3 días al año— que pone a la disposición de todos los trabajadores comprometidos con las iniciativas de FDO. Éstos están organizados en grupos con objeto sacar el máximo partido de sus competencias específicas (ventas, contabilidad, comunicación, compras, etc.).

Ventajas para la empresa

- Mejora de la motivación de los trabajadores: una elevada proporción del personal total (60 %) apoya el programa de voluntariado.
- Prestigio entre los clientes interesados y en la comunidad.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Remodelación a medida y equipamiento de 14 plazas hospitalarias para niños en el Hospital Vimercate.
- Adopción a distancia de 42 niños angoleños.
- Donativos en especie, envío de contenedores cargados de regalos (material escolar, ropas, juguetes, etc.) para los niños angoleños.
- Apoyo activo y financiero a las actividades de ABIO a favor de los niños hospitalizados.

Premios

Finalista en la categoría comunitaria del Sodalitas Social Award, impulsado por Sodalitas como parte de la Campaña europea sobre la responsabilidad social de las empresas (Milán, febrero de 2003)

Sitios Internet:
<http://www.csrrcampaign.org/conferences/>

<http://www.sodalitas.it/>



© Filo Diretto

Nombre	Gruppo Filo Diretto		
Actividad	Servicios de seguros.		
Actividad principal	El grupo Filo Diretto, un proveedor de servicios de seguros que está registrando un rápido crecimiento, está especializado en servicios sanitarios y servicios técnicos que cubren la asistencia en el hogar y a vehículos, así como la asistencia en viajes.		
Ciudad/País	Agrate Brianza (Milán), Italia		
Año de fundación	1987		
Sitio Internet	www.filodiretto.it		
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 105	A tiempo parcial: 12	Estacionales/eventuales: 11
Facturación anual en 2002	50,36 millones de euros		

GUNDLACH (ALEMANIA)

Descripción de buenas prácticas

Temas Integración social, seguridad

Descripción

El compromiso de Gundlach a favor de la responsabilidad de las empresas ha dado lugar a varias iniciativas encaminadas a promover la integración social de los inmigrantes. Un ejemplo fue la oferta de pisos baratos para los refugiados de las antiguas repúblicas yugoslavas, amueblados en cooperación con un grupo local de acción ciudadana. También se aportó ayuda para la integración. Otro proyecto, encaminado a agrupar a residentes locales e inmigrantes, reservó para familias inmigrantes un número apreciable de pisos en un conjunto de viviendas de protección oficial de nueva construcción con objeto de consolidar el proceso de integración. La empresa subvencionó la contratación de una asistente social de origen ruso encargada de facilitar la integración en la sociedad alemana de las jóvenes de familias emigradas de Rusia. Su tarea principal es ayudar a las jóvenes a escapar de la violencia doméstica e independizarse.

En 1997, un empleado de la empresa constituyó la iniciativa «Acción común contra la violencia» (*Gemeinsam gegen Gewalt*) junto con otros socios de la asociación Stadtteilgespräch Roderbruch eV. Su objetivo es acabar con la violencia en el barrio y animar a los residentes a participar en tareas de trabajo social voluntario u ofrecer sus servicios de manera honorífica. La empresa, concedora de los problemas sociales del barrio y convencida de la utilidad del proyecto, decidió contribuir a dicha iniciativa. Renovó un espacio de encuentro al aire libre frecuentado por jóvenes inmigrantes con la colaboración de éstos. También organizó un taller de formación para ciudadanos mayores donde pudieran aprender a superar sus temores en su calidad de residentes en un barrio conflictivo.

Ventajas para la empresa

Mejora de las relaciones con los clientes, así como de la imagen de la empresa y de los empresarios en general. Diferenciación de sus competidores.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Mayor comprensión por parte de los miembros de la comunidad de origen local.
- Reducción de la violencia en la zona.

Premios

Varios premios, entre ellos:

- Corporate Best Practices Award, World Business Forum, Nueva York, Naciones Unidas, Conferencia Habitat II (1996).
- World Habitat Award de la British Building and Social Housing Foundation por la urbanización Europahaus-Siedlung (1997).
- Premio de la red Social Venture Network Europe por el proyecto Wohnbau Experiment Habitat Internationales Wohnen am Kronsberg (1999).

Informes/más información

El informe de sostenibilidad de Gundlach se puede solicitar a través del sitio Internet de la empresa.

Nombre	Gundlach GmbH & Co Wohnungsunternehmen	
Actividad	Construcción y agencia inmobiliaria.	
Actividad principal	La empresa Gundlach GmbH & Co trabaja en los campos de la promoción de proyectos y la construcción y actúa como agencia inmobiliaria. Forma parte del Grupo Gundlach.	
Ciudad/País	Hannover, República Federal de Alemania	
Año de fundación	1952	
Sitio Internet	http://www.gundlach-bau.de	
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 26	A tiempo parcial: 14
Facturación anual en 2002	20 millones de euros	

Descripción de buenas prácticas

Temas Integración social, desarrollo económico/empleo

Descripción Happy Computers se ha propuesto como objetivo donar a la comunidad el equivalente al 20 % de sus beneficios (en metálico, en especie y en forma de trabajo voluntario). La dirección de la empresa explica esta proporción sorprendente con el concepto del «beneficio mutuo», para la empresa y para la comunidad. Un ejemplo fue el proyecto Uganda. Happy Computers se asoció con Padeap (Pan African Development, Education and Advocacy Programme), una organización dedicada a ofrecer apoyo a personas desfavorecidas y marginadas en toda África.

Dos formadores informáticos de Happy Computers se trasladaron durante un mes a Kampala para trabajar en el Centro de Formación Comunitaria en Tecnologías de la Información de Padeap. El objetivo general era la sostenibilidad del proyecto: no limitarse a ofrecer formación, sino aumentar las capacidades del centro de formación, mejorar la cualificación y seguridad del personal y ampliar sus recursos de formación. Con este objeto, los formadores impartieron cursos sobre los paquetes Office de Microsoft, así como cursos de formación de formadores, y llevaron consigo más de un centenar de manuales de formación, programas de demostración y ejercicios. También se ofreció acceso gratuito a los materiales de formación en línea de la empresa, galardonados con diversos premios.

Esto fue posible gracias al sistema del «banco de tiempo» de Happy Computers, que permite la participación de cualquier empleado en un proyecto que suponga un «beneficio mutuo» para una organización benéfica y para la empresa. Bajo este sistema, se ponen a disposición 100 jornadas (una media de 2,5 por empleado), 20 de las cuales se dedicaron al proyecto en cuestión. Además se ha establecido la «jornada de voluntariado», que permite que los empleados dediquen una jornada al mes, con remuneración plena, al trabajo voluntario para una organización benéfica de su elección.

Ventajas para la empresa

La idea del sistema partió de un análisis de los motivos por los que el personal dejaba la empresa: en determinado momento un 50 % la dejaron para viajar. Las ventajas para la empresa incluyen el fomento de la motivación, el compromiso y el desarrollo personal de los formadores. Más del 40 % de los formadores han solicitado participar en el proyecto, que este año se ha ampliado a Camboya, Nigeria y Uganda. En los últimos dos años, ningún formador ha dejado la empresa para viajar. También se han obtenido beneficios en el ámbito del marketing, gracias a la cobertura informativa y a la obtención del *Chief Executive's Special Commendation Award*, dentro de los premios de formación 2003 del Instituto de Tecnologías de la Información.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

Una evaluación posterior realizada al cabo de seis meses para medir el impacto a largo plazo del proyecto confirmó los siguientes resultados:

- Mejora de la capacidad del centro comunitario de Kampala.
- Mejora de la confianza y cualificación de los formadores locales.
- Oferta más diversificada de cursos de más alta calidad.
- Aportación de recursos para su uso futuro (manuales, agendas, ejercicios, etc.).
- Beneficios directos, incluidos puestos de trabajo para los clientes del centro.
- Nuevo diseño del sitio Internet por un formador de Happy que ha dado mayor publicidad al proyecto.
- Aplicación del modelo en el nuevo centro de Padeap de Nigeria y en los centros que está previsto establecer en Ghana y Gambia.

Premios

Numerosos premios por los resultados profesionales y sociales conseguidos; por ejemplo:

- Finalista del BITC Awards for Excellence 2003, Impact on Society Award.
- Ganadora del Management Today/Unisys Service Excellence Award, sector «empresa a empresa».

Informes/más información

http://www2.bitc.org.uk/resources/case_studies/happycomp_cs.html



© Happy Computers

Nombre	Happy Computers
Actividad	Empresa de formación en tecnologías de la información.
Actividad principal	Happy Computers es una empresa de formación en informática que cree que hay que aprender disfrutando. Se creó con el propósito de combinar los conocimientos técnicos y excelentes aptitudes docentes con un entorno de aprendizaje placentero.
Ciudad/País	Londres, Reino Unido
Año de fundación	1990
Sitio Internet	www.happy.co.uk
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 30 A tiempo parcial: 12
Facturación anual en 2002	2,9 millones de euros aproximadamente (1,8 millones de GBP)

PLUS UITZENDKRACHTEN (BÉLGICA)

Descripción de buenas prácticas

Temas Empleo y creación de puestos de trabajo

Descripción

Además de buenas prácticas laborales, como formación gratuita, asesoramiento jurídico y financiero y seguro de hospitalización para los trabajadores eventuales, la alta dirección y el personal de la empresa se han comprometido en varios proyectos socioeconómicos con el objetivo de promover el empleo y la creación de puestos de trabajo. Los cuatro propietarios de la empresa dedican de manera voluntaria un determinado porcentaje de su tiempo de trabajo a proyectos sociales.

Entre los ejemplos cabe citar:

- El lanzamiento de un importante proyecto de apoyo a la creación de nuevas empresas en el ámbito de la economía social; se les proporciona infraestructura, asesoramiento empresarial, seguimiento y apoyo para el acceso a fondos de financiación.
- Participación activa en diversas iniciativas de formación en escuelas técnicas encaminadas a fomentar la creación de puestos de trabajo, sobre todo para personas que se encuentran fuera del circuito habitual de empleo.
- Lanzamiento de un premio a iniciativas que creen empleo en categorías de riesgo (premio Plus).
- Participación en el proyecto Trivisi sobre gestión de los grupos interesados en la buena marcha de una empresa.
- Participación y apoyo a muchas iniciativas que tienen como objetivo la creación de empleo y el apoyo a la comunidad a través del autoempleo.

Ventajas para la empresa

- Lealtad del personal temporal.
- Mayor lealtad de los clientes.
- Buenas relaciones con las autoridades locales y la comunidad local.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Integración en el mercado de trabajo de parados de larga duración.
- Fortalecimiento del tejido económico y social local (por ejemplo, mediante la creación de viveros de empresas).

Premios

- Zelfstandige Ondernemer van het jaar 2000, Fondation Roi Baudouin, KBC Bank y UNIZO.
- Prijs van de solidaire onderneming van het jaar, Hefboom.

Informes/más información

Folleto *Stakeholder Management: Ook voor uw bedrijf?*, Business & Society Belgium, Trivisi, Commonsense.

Sitios Internet:
www.businessandsociety.be

www.commonsense.be

Nombre	Plus Uitzendkrachten
Actividad	Agencia de trabajo temporal.
Actividad principal	Plus Uitzendkrachten es una agencia de trabajo temporal con una diferencia: la empresa se precia de cumplir una misión social que tiene como finalidad transformar el empleo flexible en un artículo apreciado. En sólo cinco años, Plus ha abierto más de doce oficinas en diferentes zonas de Bélgica.
Ciudad/País	Amberes, Bélgica
Año de fundación	1998
Sitio Internet	www.plusuitzendkrachten.be
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 40
Facturación anual en 2002	18,5 millones de euros



4

El medio ambiente

En las últimas décadas se ha asistido a un marcado incremento de la conciencia y preocupación públicas con respecto al impacto de las actividades productivas sobre el medio ambiente natural. El concepto de **desarrollo sostenible**, con el que la Unión Europea (UE) está plenamente comprometida, engloba la idea de un equilibrio entre el crecimiento económico, la inclusión social y la preservación de un medio ambiente saludable para las generaciones futuras. La Cumbre de la Tierra 2002 de Johannesburgo aprobó la idea de que es preciso separar la degradación del medio ambiente del crecimiento económico, piedra angular de la estrategia de desarrollo sostenible de la UE ⁽¹⁴⁾. Esta separación del impacto ambiental y la producción requiere una intensificación de los esfuerzos tanto de los actores públicos como de los privados para alcanzar unas pautas de producción y de consumo sostenibles.

Entre los **impactos medioambientales** asociados a las actuaciones de las empresas figuran:

- El uso ineficaz y no sostenible de recursos naturales como el petróleo, el gas natural y el agua.
- La emisión de gases causantes del efecto invernadero, como el CO₂, que contribuyen al cambio climático.
- La emisión de sustancias que contribuyen a contaminar el aire y el agua.
- Los efectos a largo plazo de algunas sustancias químicas peligrosas.
- La reducción rápida de la biodiversidad.
- Un alto nivel de generación de residuos y la generación de residuos peligrosos.

⁽¹⁴⁾ Los dirigentes de la UE suscribieron en el Consejo Europeo de Gotemburgo de junio de 2001 una estrategia de desarrollo sostenible basada en la comunicación de la Comisión titulada «Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor. Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible», COM(2001) 264 final, de 15 de mayo de 2001.

Estos impactos proceden en creciente medida de los bienes y servicios más que de los procesos de producción. Los **instrumentos** que emplean las empresas para hacer frente a estos impactos medioambientales son muy diversos e incluyen, entre otros: sistemas de gestión medioambiental, tanto formales (EMAS, ISO 14001) como informales, herramientas de diseño ecológico, técnicas de producción y tecnologías más limpias y etiquetas ecológicas.

Diversas **partes interesadas** influyen sobre la política medioambiental de una empresa: sus propietarios y clientes, en la vertiente interna, y sus socios comerciales, ONG, los ciudadanos y consumidores y las autoridades públicas, en la vertiente externa.

El sector fabril de la UE ha mejorado significativamente su actuación medioambiental en los últimos veinte años ⁽¹⁵⁾, en lo que respecta al uso de recursos y a la emisión de contaminantes (eficiencia ecológica). **La política medioambiental** —incluida una amplia **normativa europea y nacional**, así como incentivos no legislativos— ha contribuido de manera significativa a impulsar esta evolución. Las empresas han respondido desarrollando nuevas tecnologías, mejorando las técnicas de gestión y aumentando la inversión en protección del medio ambiente.

Con todo, subsisten importantes retos, también entre las PYME, que a menudo están menos al día de las tendencias y normativas actuales y futuras en materia de protección del medio ambiente o de las oportunidades que les ofrece el mercado. Las PYME tienden a subestimar sus impactos medioambientales, que pueden ser reducidos si se considera cada empresa por separado pero adquieren dimensiones considerables cuando se contempla el conjunto del sector de las PYME. Barreras internas como la falta de competencia técnica, sensibilización y recursos (humanos) son obstáculos adicionales para una actuación medioambiental responsable de las PYME.

Aun cuando la reglamentación y las presiones de la cadena de suministro parecen ser los **principales motores** del compromiso medioambiental de las PYME, los cinco estudios que aquí se presentan ilustran los casos de algunos empresarios de PYME que han ido más allá de sus obligaciones legales y han obtenido beneficios como resultado de su iniciativa. Lo han hecho aprovechando las oportunidades de mercado que conlleva la oferta de productos o servicios «responsables» (**Ecover, Pinifer, Shields**), anticipándose a la futura normativa (**Shields**) o desarrollando procesos innovadores en respuesta a las presiones de las autoridades públicas que les han supuesto ventajas significativas desde el punto de vista de los costes (**Van Clewe**).

Ecover, un fabricante de productos ecológicos de limpieza y para el lavado, de Bélgica, y la PYME finlandesa **Pinifer**, que fabrica lubricantes industriales a partir de aceite de pino, constituyen excelentes ejemplos de productores ambientalmente responsables. **Shields Environmental** del Reino Unido está sin duda en la vanguardia de los planteamientos innovadores con su plan Fonebak de reciclado de teléfonos móviles. Fonebak se adelanta a la futura legislación europea sobre residuos, a la vez que fomenta prácticas medioambientales razonables entre las grandes empresas clientes. La empresa familiar alemana **Van Clewe**, del sector textil, ha adoptado un proceso de producción más limpio que reduce el uso de agua y la contaminación. Además de los beneficios desde el punto de vista de los costes, que son significativos para muchas PYME, este caso también muestra las posibilidades existentes para el desarrollo de nuevas tecnologías que respondan a las exigencias en materia de protección del medio ambiente. Finalmente, unas buenas prácticas medioambientales no incluyen sólo los procesos de producción y el impacto de los productos a lo largo de todo su ciclo de vida, sino que también pueden abarcar la formación y sensibilización de la comunidad. **PGKiM Ltd** de Polonia promueve la formación medioambiental infantil y ha creado un parque natural y un zoológico en su planta de tratamiento de residuos, lo cual le ha permitido obtener un permiso de actividad de la comunidad local de larga duración.

⁽¹⁵⁾ Véase *European Competitiveness Report 2002*, Commission Staff Working Paper SEC(2002) 528 — 21.5.2002, cap. V (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/index.htm).

Descripción de buenas prácticas

Temas **Productos respetuosos con el medio ambiente**

Descripción La política medioambiental de Ecover se centra en los siguientes ámbitos:

- La producción se lleva a cabo en una «fábrica ecológica»: en su construcción, a principios de la década de 1990, se emplearon materiales ecológicos, reciclados o recuperables con un bajo insumo de energía. Las nuevas construcciones deberán ajustarse a estos mismos criterios u otros comparables en el futuro.
- «Productos ecológicos»: Ecover es pionera en el uso de aplicaciones y materias primas que minimicen el impacto de sus productos sobre el medio ambiente y aseguren la conservación de los ecosistemas para las generaciones futuras. Ecover tiene como meta conseguir la máxima biodegradabilidad, una baja toxicidad (acuática), el restablecimiento rápido de la tensión superficial natural del agua y una elevada tolerancia cutánea para cada una de sus aplicaciones. Las materias primas proceden principalmente de fuentes renovables.
- Procesos de producción respetuosos con el medio ambiente: se estableció un sistema de gestión medioambiental (ISO 14001) con el fin de definir la política medioambiental de la empresa, incorporar la normativa en materia de medio ambiente, prestar más atención a las consideraciones medioambientales durante la producción y controlar los posibles riesgos para el medio ambiente. Las mediciones y auditorías periódicas, además de garantizar el cumplimiento de la ley, también permiten apreciar las posibilidades de mejorar la actuación desde el punto de vista del medio ambiente. Actualmente, Ecover se prepara para obtener la certificación EMAS.
- Ecover va más allá de lo que exige la ley y realiza estudios sobre el impacto de sus actividades a escala local con objeto de limitar las presiones sobre el medio ambiente.
- Ecover anima (y, en algunos casos, exige) a sus proveedores, subcontratistas y clientes a seguir estas políticas medioambientales. También promueve la adopción de una normativa medioambiental apropiada en los países donde todavía no existe.

Ventajas para la empresa

- Diferenciación del mercado gracias a sus productos ecológicamente responsables.
- Nueva motivación y mayor creatividad.
- No es necesario contratar a un proveedor externo para realizar servicios especializados en materia de actuación ética; ésta ha pasado a formar parte integrante del planteamiento de la empresa.
- Apoyo social más amplio, incluido prestigio y credibilidad de la empresa gracias a la aplicación del concepto de partes interesadas.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Ventajas medioambientales: materias primas renovables.
- Bienestar de los consumidores: «actuar correctamente».

Premios

- Lista de honor «Global 500» 1993, PNUMA.
- Corporate Conscience Awards: Environmental Stewardship 1999, Council of Economic Priorities, Estados Unidos.
- Médaille d'Or de l'Environnement 1999, Test Achat.

Informes/más información

Caso publicado en: *Le Futur au Quotidien*, Entreprise et Développement Durable, Fondation Roi Baudouin, 2002.

Sitio Internet: www.kbs-frb.be

Nombre	Ecover
Actividad	Productos ecológicos de limpieza y para el lavado.
Actividad principal	Ecover produjo su primer jabón ecológico en 1979 en una pequeña granja del norte de Bélgica. A partir de estos comienzos innovadores ha llegado a convertirse en líder mundial del mercado de artículos ecológicos de limpieza y para el lavado. Su gama de productos se puede adquirir ahora en más de 22 países y ha pasado de las tiendas de alimentación natural a los estantes de los supermercados convencionales.
Ciudad/País	Malle, Bélgica
Año de fundación	1979
Sitio Internet	www.ecover.com
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 50
Facturación anual en 2002	23,5 millones de euros

Descripción de buenas prácticas

Temas Tecnología medioambiental, educación, infraestructuras locales, calidad de vida

Descripción PGKiM ha organizado, en colaboración con la administración local y el ayuntamiento, diversas campañas educativas sobre la necesidad del reciclado dirigidas a la infancia (formación de enseñantes, campaña «puerta a puerta», paquete didáctico).

Desde 1997, tienen instalado un parque natural y un jardín zoológico en la planta de tratamiento de aguas residuales propiedad de la empresa. La planta está situada en el bosque, en las afueras de la ciudad, y se ha convertido en un lugar de esparcimiento que recibe frecuentes visitas. Toda la planta está abierta a los visitantes, especialmente al alumnado de las escuelas, que tienen la posibilidad de organizar «lecciones verdes» especiales allí. En el estanque cercano a la planta se pueden ver siluros, carpas, lucios, tortugas y nutrias. En las proximidades hay un refugio para animales abandonados, un parque especial que alberga avestruces africanos y un apiario gestionado por los trabajadores de la empresa.

Toda la zona está comunicada con la ciudad por un sendero para bicicletas. La razón principal que movió a la empresa a organizar un parque de esas características fue sensibilizar a la comunidad local sobre los beneficios que genera la tecnología.

Ventajas para la empresa

- Fomento de la motivación del personal.
- Mayor prestigio.
- Licencia de funcionamiento otorgada por la comunidad local.
- Mayores oportunidades de crecimiento.
- Reducción de los costes del tratamiento de residuos y de transporte.
- Aumento de los ingresos gracias a la venta de residuos particulares reciclados.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Reducción de los residuos depositados en vertederos controlados.
- Aguas más limpias.
- Acceso a abono biológico en sustitución de las sustancias químicas peligrosas.
- Educación medioambiental.
- Mejores condiciones de esparcimiento y acceso a la naturaleza para la población infantil.
- Sociedad infantil y juvenil «Apoyo», escuelas locales.

Premios

- 2003: Primer premio en un concurso organizado por el programa Empresas Limpias de la Fundación Polaca de Cooperación Medioambiental en las categorías «Cuidado del Medio Ambiente Natural» y «Desarrollo de Actividades Dirigidas a las Comunidades Locales».
- 2003: Título de Innovador de la Región de Podkarpackie y segundo premio en un concurso para elegir a la empresa más innovadora del voivodato de Podkarpackie, programa del Centro de Enlace de la Innovación del Sur de Polonia, con el apoyo financiero del Quinto Programa Marco de la UE.

Nombre	PGKiM Ltd (Empresa de Gestión de Servicios Municipales y de Vivienda)	
Actividad	Abastecimiento de agua y retirada de aguas residuales, recogida de residuos, calefacción colectiva de barrio, viviendas, construcción y otras.	
Actividad principal	PGKiM, antigua empresa estatal y propiedad privada desde 1997, se ocupa de la gestión medioambiental a escala local, especialmente en los ámbitos de la gestión de residuos sólidos, incluida la recogida selectiva y la conversión de la biomasa en un abono llamado Biocal. También se encarga del abastecimiento de agua potable, el tratamiento de aguas residuales, el suministro de calefacción central y la gestión de complejos de viviendas municipales. Además, PGKiM cultiva plantaciones de sauces de crecimiento rápido <i>Salix viminalis</i> para su uso en sistemas de calefacción y se ocupa del mantenimiento de las zonas verdes y parques de la ciudad.	
Ciudad/País	Nowa Dęba, Polonia	
Año de fundación	1966/1997	
Sitio Internet	www.pgkim.nowadeba.pl	
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 104	Estacionales/eventuales: 8
Facturación anual en 2002	3,1 millones de euros	

Descripción de buenas prácticas

Tema Productos y servicios respetuosos con el medio ambiente

Descripción

La empresa respeta los valores medioambientales en todos sus campos de actividad, desde la elección de las materias primas y aditivos hasta su uso y desecho. Pinifer tiene un ciclo de producción cerrado y sus productos son biodegradables y no tóxicos. Los principales productos de la empresa han recibido la aprobación de un instituto independiente de calificación técnica (TÜV), que verifica que los productos sean biodegradables y no tóxicos. La empresa posee las certificaciones ISO 14001 e ISO 9001 y está incorporando a su procedimiento de gestión el sistema de evaluación de la salud y seguridad en el trabajo (OHSAS 18001). El desarrollo tecnológico de productos es una de las actividades centrales de la empresa y su objetivo es el desarrollo permanente de productos nuevos y de los ya existentes, así como mejorar los conocimientos técnicos en materia de protección del medio ambiente. El personal recibe formación encaminada a promover su sensibilización en relación con las cuestiones medioambientales, de calidad y de seguridad.



© Pinifer

Ventajas para la empresa

Toda la actividad de la empresa supone una diferenciación del mercado. La mayor parte de la volumen de negocios de Pinifer se debe a su responsabilidad medioambiental. Estas ventajas se han traducido en un aumento de las ventas y de la calidad de la actividad comercial. Las actividades relacionadas con la calidad, el medio ambiente y la seguridad generan un valor añadido para los clientes, vendedores y otras partes interesadas, como los inversores y los encargados de buscar financiación. Las capacidades y sensibilización del personal han mejorado en el curso de la aplicación de los sistemas, lo cual ha contribuido a mejorar a su vez la calidad y la imagen de las actividades de la empresa.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

Pinifer está decidida a seguir perfeccionando de manera continuada todas sus operaciones incluida la elaboración de productos económicos y ecológicos y su oferta a los clientes. Los productos basados en el aceite de pino no son tóxicos y resultan más seguros para los consumidores que sus equivalentes elaborados a partir de aceite mineral y la empresa informa a sus clientes sobre sus efectos medioambientales. Se evita la contaminación del medio ambiente. Se utiliza un subproducto renovable de la industria forestal como una alternativa al aceite mineral no renovable.

Premios

Primer premio Responsabilidad Social de las Empresas, categoría PYME (2002) concedido (entre otros) por la Escuela de Economía y Administración de Empresas de Helsinki, el Instituto Finlandés de Contadores Públicos y Finnish Business & Society con el apoyo del Ministerio de Medio Ambiente.

Sitio Internet:

<http://www.businessandsociety.net>

Informes/más información

Informe medioambiental 2001:

www.pinifer.com (www.masaoils.com)

Nombre	Oy Pinifer
Actividad	Lubricantes y servicios industriales basados en el uso de aceite de pino.
Actividad principal	Pinifer (antes MOF MasaOils Finland) produce, fabrica y comercializa lubricantes industriales biodegradables y que no perjudican al medio ambiente. Su objetivo son los sectores de la ingeniería mecánica, la industria metalúrgica y siderúrgica, la ingeniería mecánica forestal y la ingeniería de la construcción (agua). Su principal materia prima es el aceite de pino finlandés, un subproducto de la industria de la pasta de papel.
Ciudad/País	Raahe, Finlandia
Año de fundación	1995
Sitio Internet	www.pinifer.com (www.masaoils.com)
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 10 Estacionales/eventuales: 5
Facturación anual en 2002	650 000 euros

SHIELDS ENVIRONMENTAL (REINO UNIDO)

Descripción de buenas prácticas

Temas Nuevas tecnologías medioambientales, servicios respetuosos con el medio ambiente

Descripción De acuerdo con su orientación centrada en la protección del medio ambiente, Shields ha desarrollado un sistema de gestión medioambiental (*Environmental Management System, EMS*) que cuenta con la certificación ISO 14001 y registrado en el EMAS (Sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales, EMAS).

Shields Environmental plc inauguró en 2002 Fonebak, el primer plan de reciclado de teléfonos móviles del mundo, con el apoyo de todos los proveedores de telefonía móvil del país, de grandes puntos de venta al detalle y del gobierno.

Apoyándose en sus conocimientos expertos en materia de reciclado, logística y recomercialización a escala mundial, Shields ofrece un servicio que se adelanta a las exigencias de las directivas europeas sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, que obligan a los productores y distribuidores de teléfonos móviles a recuperar y reciclar los aparatos móviles y accesorios a partir de 2004. El proyecto de ámbito nacional ya se está haciendo cargo de más de 130 000 teléfonos móviles al mes. Éstos se someten a pruebas rigurosas con el fin de decidir si se van a reutilizar o se van a procesar con vistas al reciclado de los materiales. El objetivo es reutilizar el mayor número de aparatos posibles con objeto de minimizar el impacto medioambiental. Los aparatos reutilizables se revenden en mercados mundiales que no podrían asumir el precio de un aparato nuevo, con lo cual en muchos casos permiten hacer llegar la comunicación telefónica a algunas de las zonas más apartadas del mundo. Muchos proveedores de redes están utilizando los ingresos procedentes de la recomercialización para financiar programas medioambientales y asistenciales. El programa mundial de reciclado de Shields ofrece asistencia y asesoramiento a los países de destino final para ayudarles a establecer sus propios planes de recuperación y reciclado, con lo cual contribuye a promover la conciencia medioambiental en todo el mundo.

Ventajas para la empresa

- Relaciones comerciales consolidadas con los proveedores de redes de telefonía móvil, a la vez que se genera una actividad significativa por cuenta propia.
- Repercusiones positivas sobre la motivación del personal y el interés de otras organizaciones, además de los patrocinadores iniciales, gracias a la atención que ha suscitado Fonebak entre los medios de comunicación.
- Aumento del prestigio de Shields y de sus grandes clientes comerciales.
- Se han sentado las bases para la expansión a varios otros países europeos.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- **Empleados:** Shields ha creado puestos de trabajo bien remunerados con excelentes oportunidades de formación y desarrollo profesional en una zona geográfica que intenta regenerarse.
- Los **clientes** han obtenido una solución con una buena relación entre coste y eficacia que les permite responder a una futura normativa europea muy exigente y mantener y mejorar a la vez la imagen de su empresa.
- Los **consumidores del mundo entero** reciben un producto de calidad estándar y a un precio adecuado para la economía de sus mercados.
- **Medio ambiente:** se evita el depósito en vertederos de residuos potencialmente peligrosos y se evita la extracción, con una elevada intensidad de energía, de una cantidad equivalente de metales escasos.

Premios

Business in the Environment Index (BiE): <http://www2.bitc.org.uk>

- Clasificada en segundo lugar entre un total de 206 empresas en el sexto Índice BIE (2002).
- Ganadora Awards for Excellence 2003 – Environmental impact.

Informes/más información

Informe medioambiental anual en el sitio Internet de la empresa: www.shields-e.com
Plan Fonebak: www.fonebak.com



© Shields

Nombre	Shields Environmental plc
Actividad	Servicios de apoyo al sector de las telecomunicaciones.
Actividad principal	Shields Environmental viene prestando apoyo al sector de las telecomunicaciones desde hace veinte años, con la oferta de soluciones de gestión medioambiental y reciclado. La empresa ofrece propuestas sistemáticas económicamente ventajosas de tratamiento seguro de todo tipo de equipos de red y teléfonos móviles y suministra equipos de red y teléfonos móviles de segunda mano a clientes de todo el mundo.
Ciudad/País	Purfleet, Reino Unido
Año de fundación	1979
Sitio Internet	www.shields-e.com
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 110
Facturación anual en 2002	42 millones de euros aproximadamente (26,4 millones de GBP)

Descripción de buenas prácticas

Temas Producción más limpia: uso y contaminación del agua

Descripción

Van Clewe inventó un nuevo método para depurar sus aguas residuales, una innovación tecnológica que le permitió reducir drásticamente el uso de agua y el consumo de energía.

Las crecientes presiones del consejo comunitario local para que la empresa mejorase su actuación en materia de protección del medio ambiente fueron el motor que la impulsó a intensificar sus actividades de investigación. Ante la imposibilidad de ofrecer unas instalaciones más grandes para el tratamiento de las aguas residuales, la comunidad estableció unos límites de contaminación relativamente exigentes para las aguas residuales industriales. La empresa, que en aquel momento ya cumplía las normas nacionales pertinentes, consideró que el conflicto podía influir de manera decisiva sobre su éxito futuro.

Van Clewe inventó un nuevo método de reciclado de las aguas residuales procedentes de su producción. Consiguió reducir el volumen de agua a 2,5 litros por kilo de tejidos (la media del sector se sitúa actualmente en una franja de 100-200 litros). Además, un 70 % del agua usada se puede reciclar y reincorporar al proceso de producción. El nuevo método utiliza el agua residual caliente (50-75 grados) para producir energía para alimentar la producción ulterior, lo cual ha permitido reducir significativamente la demanda de energía de la empresa. Finalmente, la innovación también contribuyó a agilizar el ritmo de producción.

Con esta innovación, la empresa ha establecido nuevas pautas en el ámbito de la depuración de las aguas residuales y suscitado una gran atención por parte del gobierno de Renania del Norte-Westfalia, así como entre sus competidores del sector. Van Clewe ha superado con creces las exigencias de la comunidad mediante una inversión rentable.

Van Clewe posee un certificado de calidad (ISO 9001) y aplica la norma «Öko Tex», una etiqueta ecológica que verifica la presencia de sustancias nocivas en los tejidos y prendas de vestir, con unos criterios de exigencia muy superiores a las normas legales.

Ventajas para la empresa

- La innovación, incluida en la lista de mejores tecnologías disponibles (UE), acabó ofreciendo una ventaja competitiva a la empresa.
- Mejores relaciones con los representantes comunitarios y los residentes locales.
- Reducción de los costes de producción.
- Reducción de los costes energéticos y asociados a los residuos.
- Procesos de producción más breves.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Reducción de la inversión en plantas depuradoras municipales.
- El agua no contiene sustancias nocivas que las plantas depuradoras normales difícilmente pueden filtrar.
- Reducción del consumo de energía.
- Uso responsable y cuidadoso de los recursos naturales.
- Modelo para otras empresas, incluidas las competidoras, que visitan la planta para conocer mejor la tecnología en cuestión.

Premios

Designada candidata para el Premio Federal de Medio Ambiente (Bundesumweltpreis) 1997.

Nombre	Gerhard van Clewe GmbH & Co KG	
Actividad	Industria de transformación textil.	
Actividad principal	Gerhard van Clewe, una empresa familiar de tercera generación, ofrece soluciones a la medida en el ámbito de los servicios de acabados para clientes del sector textil.	
Ciudad/País	Dingden, Renania del Norte-Westfalia, República Federal de Alemania	
Año de fundación	1954	
Sitio Internet	www.van-clewe.de	
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 196	A tiempo parcial: 2
Facturación anual en 2002	23,5 millones de euros	

5



© Båtsfjordbruket

Casos integrales

Este capítulo no corresponde a una «categoría» como ocurría con los cuatro anteriores sino que reúne los casos de buenas prácticas de PYME que han adoptado un enfoque holístico en materia de responsabilidad empresarial. Lo cual significa que desarrollan prácticas responsables en relación con cada una de las cuatro categorías anteriores: el mercado, el lugar de trabajo, la comunidad y el medio ambiente. Este enfoque holístico, denominado a veces «de la triple línea de base», responde con mayor fidelidad a la meta del desarrollo sostenible y puede generar mayores sinergias y efectos favorables.

No obstante, merece la pena recordar lo expuesto en la introducción general a propósito del **enfoque estratégico** y el **proceso dinámico** de la responsabilidad empresarial. En muchos casos, la participación de las PYME en temas sociales y medioambientales se inicia a partir de una cuestión concreta, en lugar de abarcar de inmediato toda la agenda de la responsabilidad social de las empresas. Puede tratarse de un tema especialmente caro para el propietario —por ejemplo, el patrocinio de una organización benéfica local— o que se considere significativo para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, como el ahorro de costes gracias a una gestión medioambiental más adecuada o la diferenciación del mercado a través del desarrollo de productos y servicios responsables. Este punto de partida inicial puede dar luego paso a un compromiso más global. No obstante, si dichas actividades no se integran de algún modo dentro de la estrategia empresarial global y de los sistemas de gestión, a medio o largo plazo una empresa pequeña puede encontrar dificultades para asignar recursos a actividades sociales «no esenciales».

Los **cinco casos integrales** que se presentan en este capítulo abarcan una amplia diversidad: la empresa pesquera noruega **Båtsfjordbruket** ilustra la simbiosis entre una comunidad local remota y una PYME con un grado de interdependencia mutua, por efecto de la cual una actuación responsable resulta esencial para la supervivencia de ambas partes. También se incluye un ejemplo interesante de cooperación de una red de empresas en ámbitos de interés común, como por ejemplo la formación de los trabajadores. **DORF-Installateur** de Austria ha desarrollado un modelo de

participación del personal que permite el pleno desarrollo de sus capacidades y su creatividad y garantiza la completa satisfacción de los clientes. **Harineras Villamayor**, un productor de harina del norte de España y miembro del pacto mundial de las Naciones Unidas «Global Compact», constituye un ejemplo de una PYME que combina prácticas laborales y medioambientales responsables a escala local con una concepción de la participación comunitaria de alcance mundial. La empresa familiar neerlandesa **Peeze Coffee** demuestra un alto grado de sensibilidad medioambiental no sólo en sus operaciones nacionales de transformación del café, sino también a través de su preocupación por el medio ambiente y las condiciones laborales de los cultivadores de café en los países en desarrollo. **Peeze Coffee** fue el primer tostador de café que adoptó la etiqueta de comercio justo Max Havelaar, que indica su compromiso de gestionar de manera responsable la cadena de suministro. Finalmente, tenemos la PYME sueca **Sånga-Säby**, que suscribe unos sólidos valores basados en el desarrollo sostenible que desea compartir con sus clientes aprovechando sus instalaciones para la celebración de conferencias.

Descripción de buenas prácticas

Descripción

La industria pesquera comparte la necesidad común de diferentes tipos de servicios y productos. Se han creado varias empresas conjuntas en las que participan las empresas, la autoridad local y organismos externos. La red del sector pesquero asegura el mantenimiento de una industria estable en una región donde varias empresas han tenido que cerrar debido a la gran distancia de los mercados y a la falta de trabajadores cualificados. A través de la red, las empresas colaboran en ámbitos en los que pueden obtener unas ventajas comunes, como por ejemplo la formación conjunta de los trabajadores.

Båtsfjordbruket AS ofrece una muestra de cómo una PYME puede utilizar una red de este tipo no sólo para asegurar y mantener su producción, sino también para crear una empresa en la que los trabajadores participan en el proceso de decisión. El desarrollo de la comunidad local y de la industria están intrínsecamente vinculados: «Lo que es bueno para Båtsfjord, es bueno para la industria».

La iniciativa empresarial responsable está integrada en la estrategia global de la empresa, que es:

- Consolidar y mantener la protección de la salud y la seguridad en el trabajo y un medio laboral adecuado, así como cuidar el medio ambiente externo.
- Conseguir una economía saneada mediante la producción y venta de productos de alta calidad elaborados a partir de materias primas marinas.
- Centrar la atención en la flexibilidad y la rentabilidad y asegurar de este modo el futuro de la empresa.

Lugar de trabajo:

En una industria intensiva en trabajo, la escasez de trabajadores en el distrito plantea un reto para Båtsfjordbruket. Es esencial ofrecer buenas condiciones de trabajo y crearse una buena reputación a fin de atraer y conservar a los trabajadores.

- El fileteado es un trabajo monótono y repetitivo que entraña el riesgo de lesiones musculoesqueléticas. La empresa ha realizado en los últimos cinco años considerables inversiones encaminadas a mejorar las condiciones de trabajo, la eficacia y la higiene de la producción. Estos esfuerzos van más allá de las obligaciones legales; por ejemplo, se instaló una sauna, una sala de descanso y una sala para cocinar comidas calientes. La empresa trabaja con profesionalidad en el desarrollo y mantenimiento del sistema de control interno y recibe orientación a través de su vinculación con el servicio municipal conjunto de salud laboral de Båtsfjord para la aplicación de las medidas necesarias y la evaluación del medio ambiente de trabajo.
- Los trabajadores participan en los procesos de planificación de la empresa por intermedio de sus representantes en el comité del medio laboral. Se han creado grupos de trabajo especiales para gestionar los proyectos que afectan a los trabajadores. Además, también se organizan reuniones informativas para debatir los asuntos y los planes para el futuro.
- El desarrollo profesional del personal es una prioridad importante en la empresa y todas las solicitudes de cursos y formación complementaria se han evaluado positivamente. Trabajadores de Båtsfjordbruket participan en un curso universitario y en un programa plurianual para la obtención de un certificado de formación profesional para trabajadores de la industria pesquera. La mayor parte de esta formación se organiza en el centro de formación de Båtsfjord.

Comunidad:

Båtsfjordbruket AS se ha propuesto por principio desarrollar una cultura que fomente la solidaridad y la integración en la empresa y en la sociedad local.

- Para cubrir sus necesidades de personal, la empresa ha empleado trabajadores de otros países, como Suecia, Finlandia y Rusia, y también tameses. Ha sido necesario prestar atención a la integración para hacer posible el trabajo en equipo a pesar de las diferentes procedencias y culturas. La empresa también se hace cargo de la integración de los trabajadores inmigrantes durante su tiempo libre. Algunas medidas importantes en este ámbito han sido diferentes actividades conjuntas, como por ejemplo acontecimientos deportivos, la comida de Navidad y la celebración del retorno del sol tres meses más tarde, en marzo.

- Båtsfjordbruket se preocupa seriamente de ofrecer cursos de formación y empleos durante el verano a los jóvenes estudiantes con el fin de evitar la tendencia a marcharse de Båtsfjord al acabar la escolaridad.

Medio ambiente:

Båtsfjordbruket AS se preocupa de transformar los retos medioambientales en oportunidades empresariales positivas.

- Las empresas del sector pesquero de Båtsfjord han creado una empresa, Environmental Process AS, destinada a elaborar subproductos rentables, como harina de pescado, productos proteicos y aceite a partir de los residuos de la producción primaria que antes se arrojaban al mar. El resultado ha sido un éxito, con una empresa que emplea a doce trabajadores locales y que, además, contribuye a mantener más limpias las aguas en torno a las plantas de producción.

Mercado:

Båtsfjordbruket AS presta una gran atención a la garantía y gestión de la calidad en su propia planta de producción y también en las de sus proveedores.

- La empresa ha completado con éxito una campaña de calidad dirigida a los buques de pesca noruegos, así como también a los rusos.

Ventajas para la empresa

- Mejora del reclutamiento de personal, menor rotación del personal.
- Mejora de la cooperación dentro del sector en aspectos que las empresas carecían de recursos para resolver por su cuenta en el marco de su propia organización.
- Mejora de la formación y el desarrollo profesional en la localidad.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Desarrollo de actividades de ocio atractivas en la comunidad.
- Posibilidades de formación en la localidad.
- Menor contaminación del agua.

Premios

Premio a la Calidad 1994 de la Dirección de Pesca.

Nombre	Båtsfjordbruket AS
Actividad	Industria pesquera.
Actividad principal	Båtsfjordbruket AS es una PYME que forma parte de la red del sector pesquero del municipio de Båtsfjord, una comunidad remota de 2 500 habitantes de la costa noreste del condado de Finnmark. Establecida ya en el siglo XVIII, en 1981 fue refundada como una empresa moderna. Una serie de «años buenos» han permitido construir nuevos edificios para la producción y congelación con vistas al almacenamiento, la reconstrucción de las instalaciones de recepción del pescado y la modernización de los procesos de producción.
Ciudad/País	Båtsfjord, Noruega
Año de fundación	1981
Sitio Internet	http://www.baatsfjordbruket.no
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 64 Estacionales/eventuales: 25
Facturación anual en 2002	14,3 millones de euros

DORF-INSTALLATEUR (AUSTRIA)

Descripción de buenas prácticas

Descripción

En 1983, DORF-Installateur estableció una nueva estructura organizativa basada en un modelo de participación de los trabajadores. Éste tiene como eje diez equipos independientes que operan como pequeñas empresas dentro de la empresa, con un alto grado de responsabilidad y competencias, si bien todos siguen el planteamiento común de la empresa.



Mercado/Lugar de trabajo:

La estructura en equipos permite que las personas que están al frente de los mismos centren toda la atención exclusivamente en las necesidades de los clientes, toda vez que cuentan con el apoyo del centro de competencias de la empresa que se hace cargo de las tareas de planificación, formación, trabajo administrativo, marketing, etc. Situar en el centro de su enfoque los intereses, necesidades, deseos y potencial humano tanto de los clientes como de los trabajadores, ha permitido conseguir un alto grado de satisfacción de los clientes y un personal motivado. La empresa ofrece un servicio de atención al cliente las 24 horas del día y ha introducido un sistema de remuneración en función del rendimiento.

La empresa considera que ofrece un medio ambiente habilitador para los trabajadores, que les permite desarrollar su creatividad, capacidades y potencial. Su lema es: «Consiga que sus empleados triunfen y usted triunfará también».

Desde 2002, DORF-Installateur coopera con ocho empresas artesanales de la región con el fin de optimizar el servicio de atención inmediata al cliente. También ha creado una plataforma para sus socios comerciales con objeto de facilitar el aprendizaje y el intercambio de información sobre energías renovables eficaces. La empresa posee la certificación ISO 9000 desde 1996.

Comunidad:

DORF-Installateur organiza cada año unas jornadas de puertas abiertas para aprendices, con objeto de ofrecer a los alumnos del último curso de los colegios de la región la posibilidad de conocer mejor la profesión.

DORF-Installateur participa en diversas entidades sociales, como por ejemplo un taller para personas discapacitadas, una red infantil y un colegio (Schulheim Mäder) para niños con discapacidades físicas. Ha instalado cuartos de baño para personas discapacitadas en cooperación con el Instituto de Servicios Sociales (IFS – Institut für Sozialdienste) y otras tres empresas. También apoya a varios clubes deportivos que desarrollan una política juvenil activa.

Medio ambiente:

DORF-Installateur ha estado desde 1975 en la vanguardia de las actividades destinadas a promover el uso de tecnologías de calefacción alternativas y respetuosas con el medio ambiente, con el objetivo de reducir las emisiones de CO₂ de las viviendas privadas. Dichas iniciativas incluyen tecnologías solares y alternativas, el desarrollo de proyectos de investigación, la primera «casa solar» de Austria, la instalación de bombas de calor y la introducción de la técnica de optimización del poder calorífico en Austria. También ha desarrollado un «activismo ambientalista», que incluye la creación de una asociación de instaladores de calefacción conscientes de la cuestión energética y una plataforma de contratación de energía en el Estado federado de Vorarlberg.

Diversos premios concedidos por el municipio de Götzis dan fe de las buenas prácticas de la empresa en materia de separación de residuos, uso del agua de lluvia, tecnologías solares y aplicación de un modelo ecológico de funcionamiento global de la empresa. En 1996, DORF-Installateur fue la primera empresa artesanal de Vorarlberg que obtuvo las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001.

Ventajas para la empresa

- Personal motivado y eficaz.
- Alto grado de satisfacción de los clientes gracias a la flexibilidad y capacidad de respuesta rápida de los «miniequipos».
- Ampliación de la actividad para incluir dos localidades más, como resultado de la incorporación de 35 empleados de un competidor insolvente que se integraron sin dificultad en el modelo de DORF-Installateur.
- Incremento del volumen de negocio.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- **Personal:** remuneración vinculada al rendimiento, visión compartida, libertad y responsabilidad individual en la adopción de decisiones, realización personal.
- **Clientes:** servicio integrado de instalaciones sanitarias o de calefacción de alta calidad, servicio personalizado y flexible.
- **Socios comerciales:** sinceridad y honestidad en las relaciones con los proveedores y socios comerciales.
- **Medio ambiente:** menor impacto medioambiental de las instalaciones de calefacción y uso eficiente de las fuentes de energía no renovables, valor como modelo para otras empresas.

Premios

- Premio Nacional 1977 a la investigación en el ámbito de la energía «Sonnenhaus Göfis», República de Austria.
- Premio de Medio Ambiente 1995 y 1997, Ayuntamiento de Götzis.
- Mejor empresario en el ámbito de la formación de aprendices, Gobierno regional de Vorarlberg.
- Ganadora del Premio «Mujer y familia en el lugar de trabajo» 2000, Gobierno regional de Vorarlberg.
- Tercer lugar en el Premio «Mujer y familia en el lugar de trabajo» 2001, República de Austria.
- Empresario del Año 2002 en la categoría «Profesiones» de la División de Profesiones y Oficios de la Cámara Económica Federal Austríaca.

Informes/más información

- Gobierno Regional de Vorarlberg: www.vorarlberg.at
- Cámara Económica Regional de Vorarlberg: www.wko.at/vlbg

Nombre	DORF-Installateur
Actividad	Equipos sanitarios y calefacción.
Actividad principal	DORF-Installateur, como parte de una red empresarial formada por cuatro unidades especializadas, ofrece a sus clientes un servicio integrado que abarca desde el asesoramiento hasta la instalación de equipos sanitarios y sistemas de calefacción. La empresa presta especial atención al «bienestar» y a las técnicas de calefacción alternativas.
Ciudad/País	Götzis y otras localidades, Vorarlberg, Austria
Año de fundación	1973
Sitio Internet	http://www.dorfinstallateur.at
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 101
Facturación anual en 2002	13,8 millones de euros

HARINERAS VILLAMAYOR (ESPAÑA)

Descripción de buenas prácticas

Descripción La concepción y la estrategia de la empresa se basan en los valores fundamentales del desarrollo sostenible. Harineras Villamayor está introduciendo un plan de responsabilidad social de la empresa con los siguientes objetivos:

- Conocer mejor los intereses y expectativas de las partes interesadas en su actividad.
- Obtener la certificación SA 8000 antes de finales de 2003.
- Establecer una política de transparencia informativa y un plan de comunicación, incluida la publicación de un informe de sostenibilidad en consonancia con la iniciativa de información a escala mundial Global Reporting Initiative.

Mercado: Harineras Villamayor cumple los requisitos del modelo europeo EFQM de gestión de la calidad, que también incorpora los tres pilares del desarrollo sostenible, y se está preparando para aplicar la norma SA 8000. Mantiene contactos permanentes con los agricultores que la abastecen de trigo a fin de cerciorarse de su calidad. La empresa garantiza la calidad y un buen servicio a los consumidores mediante el uso de nuevas técnicas de cultivo, de tecnología avanzada en sus instalaciones y equipos y de una logística de distribución moderna.

Lugar de trabajo: La empresa mantiene una relación directa con todos sus trabajadores, tiene una tasa de empleo estable del 95 % y se encarga de garantizar la participación de los representantes de los trabajadores en las decisiones empresariales. Las relaciones sindicales son buenas y no hay conflictos laborales. Harineras Villamayor fomenta la promoción interna de los trabajadores y cuenta con un comité de salud y seguridad integrado por los trabajadores y la dirección de la empresa que se encarga de planificar medidas preventivas y organiza un programa de formación sobre temas de salud y calidad para los trabajadores.

Comunidad: Harineras Villamayor ha participado en una serie de iniciativas de fomento de la responsabilidad social de las empresas. Éstas incluyen su participación en el consejo directivo del código de gobierno de la empresa sostenible (2000), su adhesión al pacto mundial de las Naciones Unidas Global Compact (2001) y, más recientemente, el desarrollo de un programa global de responsabilidad social de la empresa con el apoyo de la Fundación Ecología y Desarrollo.

Medio ambiente: Las mejoras medioambientales se iniciaron con la colaboración en el diseño de un instrumental de ecoeficiencia como parte de la iniciativa de ecoeficiencia europea impulsada por la fundación española Entorno. La empresa obtuvo la certificación ISO 14001 y a partir de 2002 introdujo mejoras significativas en sus emisiones de polvo y de ruido —los dos tipos principales de emisiones de esta clase de industria— dado el carácter sensible de su localización al tratarse de un centro industrial situado dentro de la ciudad de Huesca.

Ventajas para la empresa

Las buenas prácticas de la empresa no se han traducido en un aumento de los beneficios debido a la difícil situación del sector, pero han conseguido prestigio en el mercado y en la comunidad, un personal satisfecho y mejoras medioambientales. Los beneficios de la empresa se incorporan a una reserva y se capitalizan con objeto de garantizar su supervivencia futura y la seguridad del empleo.

Ventajas para la sociedad/ otras partes interesadas

- Mejoras medioambientales.
- Satisfacción del personal.

Premios

Premio a la Excelencia Empresarial 2002, otorgado por la Comunidad Autónoma de Aragón por la aplicación del modelo europeo EFQM.

Nombre	Harineras Villamayor SA
Actividad Actividad principal	Producción de harina y de sémola. Harineras Villamayor, localizada en la provincia de Huesca, en el norte de España, produce harinas y sémola de trigo de la máxima calidad mediante una moderna tecnología de producción. La empresa comenzó a cotizar en bolsa en 1978.
Ciudad/País	Huesca, España
Año de fundación	1934
Sitio Internet	www.harinerasvillamayor.com
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 68
Facturación anual en 2002	30,75 millones de euros

Informes/más información

Se puede obtener el informe anual sobre RSE solicitándolo a la empresa.
Persona de contacto: josevillamayor@terra.es

Descripción de buenas prácticas

Descripción

Peeze cuenta con un sistema de gestión integrada que engloba las consideraciones de calidad, laborales y medioambientales.

Mercado:

Peeze suministra café de calidad a establecimientos de restauración y empresas conscientes y fue el primer tostador de café con la etiqueta de comercio justo Max Havelaar. Ésta garantiza que los agricultores de los países en desarrollo reciben un precio justo por sus productos y trabajan bajo unas condiciones adecuadas. Max Havelaar controla la cadena de suministro desde el cultivador hasta el consumidor conforme a los criterios internacionales que marca la organización de las etiquetas de comercio justo, Fairtrade Labelling Organisation (FLO). El café «Mex Eco» de Peeze, un café ecológico con la etiqueta Max Havelaar, ha tenido un éxito enorme, sobre todo en los últimos años. En su cultivo no se utilizan abonos ni plaguicidas y las plantas de café se intercalan con árboles para evitar la erosión y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las pequeñas explotaciones agrícolas. La calidad y la innovación también son consideraciones de primer orden para Peeze, junto con la sostenibilidad.

El director y propietario de la empresa ha ideado muchas mejoras innovadoras de los procesos de producción de su fábrica, que la empresa ofrece gratuitamente en el mercado.

Lugar de trabajo:

Las operaciones manuales simples, desde el empaquetado hasta el apilado de las cajas, están totalmente informatizadas en la fábrica. Como señala el director-propietario de la empresa: «Por qué hacer que se deslome un hombre cuando un robot que cuesta 50 000 euros puede realizar ese trabajo.» Como muestra del reconocimiento de la importancia de una conciliación adecuada entre vida profesional y vida personal, sólo está permitido trabajar horas extras en casos excepcionales y Peeze dispone de gimnasio propio para el uso de los trabajadores y sus familias. La igualdad de oportunidades se da por sentada en Peeze y varios puestos directivos están ocupados por mujeres. El estilo de dirección es abierto e informal y el director-propietario pasa mucho tiempo en la planta a fin de mantenerse en contacto con los trabajadores y estar al día de cuanto sucede. En consecuencia, los trabajadores pueden comunicarse fácilmente con la dirección e influir sobre el proceso de toma de decisiones. El presupuesto de formación de la empresa, con una proporción del 1,6 % de los costes laborales totales, es aproximadamente el doble de la proporción que dedica la PYME media neerlandesa a este fin (0,85 %). Peeze lleva a cabo dos veces al año un sondeo entre sus empleados con objeto de seguir mejorando las condiciones.

Comunidad:

Aunque no cuenta con una política en materia comunitaria, Peeze procura responder a las peticiones de las organizaciones sociales mediante el suministro gratuito de café o poniendo a su disposición máquinas de café de manera gratuita. En 2002 también organizó un encuentro informal con la comunidad local y se preocupa de que las actividades de la empresa no tengan repercusiones negativas para el barrio, por ejemplo mediante el uso de modernas tostadoras de café inodoras, la adquisición de maquinaria silenciosa y la oferta de espacio de aparcamiento suficiente para sus clientes. La dirección de la empresa considera que, para alcanzar la sostenibilidad, debe concentrar la atención en la empresa, su personal y su cadena de producción y sólo debe desplazarla a los asuntos comunitarios una vez que haya aprovechado todo su potencial en dichos ámbitos.

Medio ambiente:

Peeze presta una gran atención a que su producción sea respetuosa con el medio ambiente. De hecho, toda la estrategia de gestión de la empresa está centrada en la reducción de las presiones sobre el medio ambiente. Peeze compra café en grano de la máxima calidad y de cultivo ecológico (diferenciación genética) que no daña la selva pluvial. La planta se refrigera principalmente mediante el almacenamiento y evaporación del agua de

lluvia. Se reutiliza el calor excedente del proceso de torrefacción del café. Un proceso innovador ha permitido reducir el uso de agua en un 99 %. Los residuos naturales, como los hollejos de los granos de café, se destinan a la obtención de abono orgánico. Los materiales voluminosos del embalaje de las máquinas de café no perjudican al medio ambiente y se recuperan para su reutilización. En el empaquetado del producto destinado a los consumidores, se ha prescindido del envoltorio de aluminio, que supone un despilfarro de energía y una válvula especial preserva el aroma del café. Se utiliza «electricidad verde» y las emisiones de CO₂ se compensan con la plantación de bosques.

Ventajas para la empresa

- Prestigio.
- Satisfacción de los trabajadores.
- Medio ambiente en mejores condiciones.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Educación.
- Sensibilización.
- Medio ambiente en mejores condiciones.

Premios

- Mención de honor en el apartado «Actuaciones exitosas a favor del medio ambiente», Ministerio neerlandés de Planificación Territorial, Vivienda y Medio Ambiente.
- Premio del medio ambiente 1996, comunidad local de Arnhem.
- Premio «Empresario del año» 1997, provincia de Gelderland.
- Designación como candidata al Premio a la innovación sectorial 2002 (organización por sectores y exposición anual).

Informes/más información

Para solicitar el informe anual, pueden dirigirse a: r.smit@peeze.nl

Nombre	Peeze Coffee
Actividad	Torrefacción de café.
Actividad principal	Peeze Coffee es una empresa familiar especializada en la producción de café de alta calidad desde hace 125 años. El café Peeze no se vende en los supermercados, sino únicamente a empresas, restaurantes y cafeterías.
Ciudad/País	Arnhem, Países Bajos
Año de fundación	1879
Sitio Internet	www.peeze.nl
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 39
Facturación anual en 2002	9 a 10 millones de euros

Descripción de buenas prácticas

Descripción

Sånga-Säby anuncia su propósito de llegar a convertirse en una empresa sostenible. Posee sólidos valores en cuanto a su voluntad de ser un centro de trabajo humano y sostenible, de servicio al consumidor, y de cooperación y apoyo mutuos. Ha elaborado un código de conducta propio y aplica normas de gestión medioambiental (ISO 14000). Trabaja con un auditor de sostenibilidad externo.



© Sånga-Säby

Mercado:

Sånga-Säby se propone atraer a clientes que compartan su filosofía y presta una gran atención a los servicios que ofrece a sus clientes y a su satisfacción. La comida sana forma parte de su perfil ecológico y de su enfoque global en materia de calidad: un 25 % de los alimentos —incluido el vino— son de etiqueta ecológica y el pan es de elaboración casera. Los clientes reciben una amplia información sobre la comida que se va a servir. Su vinculación con los agricultores y productores de alimentos suecos le ha ayudado a desarrollar su perfil ecológico y la empresa mantiene continuamente reuniones con los proveedores para exponerles sus necesidades.

Medio ambiente:

Además de emplear alimentos ecológicos, Sånga-Säby también utiliza equipos de oficina con etiqueta ecológica, muebles de madera y productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente. La empresa aplica una serie de medidas encaminadas a reducir las emisiones asociadas al transporte: organiza traslados en grupo (minibuses y taxis) para los clientes procedentes de la ciudad y pone a su disposición vehículos de prueba propulsados con combustible ecológico. El agua mineral, que se transporta desde largas distancias, se ha sustituido por agua del lago gasificada.

La energía procede de fuentes renovables, como bombas de calor, placas solares y aceite de colza para la calefacción. Los desechos de la cocina se utilizan para elaborar abono orgánico en la explotación agrícola y los demás residuos se reciclan. Sånga-Säby también toma en consideración el medio ambiente desde una perspectiva más amplia, incluida la ecología y la flora y la fauna silvestres. En un futuro próximo, se propone provocar un incendio forestal intencionado con el fin de estimular la proliferación de insectos y plantas que sólo crecen cuando un incendio forestal ha desbrozado el bosque.

Lugar de trabajo:

La política de contratación de Sånga-Säby tiene como objetivo la diversificación de su personal, incluida su edad y sexo, y la contratación de empleados con diferentes trayectorias laborales. Los trabajadores celebran reuniones semanales que les permiten participar en la planificación de su trabajo sobre la base del plan de la empresa. Se celebran reuniones informativas mensuales con todo el personal y los salarios son superiores a la media del sector. Los directivos comentan individualmente con cada empleado los temas de satisfacción con el trabajo, desarrollo de las calificaciones profesionales, rotación de puestos de trabajo, y formación complementaria. Es posible la movilidad entre departamentos y se comprende la necesidad de cambios. La empresa ofrece controles sanitarios, clases de gimnasia pagadas para el personal, sesiones de masaje y *qi Gong* durante el horario laboral, incluido asesoramiento y análisis. Los empleados tienen la posibilidad de trabajar con horario flexible como una medida de apoyo a las familias y la empresa intenta atender la necesidad de días de fiesta, en Navidad y Pascua por ejemplo. Durante la temporada baja, la empresa colabora con otros hoteles y ofrece a sus empleados la posibilidad de trabajar, por ejemplo, en estaciones de esquí.

Comunidad:

Sånga-Säby es un empleador importante en su localidad rural y fomenta la contratación de personal local también por razones medioambientales (costes de transporte más reducidos). La empresa ofrece oportunidades de trabajo y formación para aprendices, pero también a personas en paro o convalecientes de una enfermedad. Esto a menudo conduce a su contratación. La empresa tiene una guardería comunitaria, que también utilizan sus empleados y es un importante proveedor de servicios para sus familias; así, proporciona vivienda a precio de coste a su personal. Se ofrecen salas de reuniones gratuitas a las ONG y asociaciones locales, que sólo tienen que pagar la comida.

Ventajas para la empresa

El perfil de empresa preocupada por el medio ambiente supuso una ventaja competitiva en los primeros tiempos y fomentó la lealtad de los clientes, sobre todo entre las empresas que imponían normas medioambientales muy exigentes a sus proveedores. Actualmente, la atención al medio ambiente caracteriza a muchos centros de congresos y Sånga-Säby intenta establecer acuerdos de cooperación a largo plazo con clientes a los que proporciona servicios a la medida a una tarifa anual fija y con importantes elementos ecológicos.

Ventajas para la sociedad/otras partes interesadas

- Los clientes pueden escoger a un proveedor con valores ecológicos y sociales sólidos.
- Creación de oportunidades de empleo a escala local.
- Modelo que imitar.

Premios

Varios premios medioambientales, entre otros:

- Premio medioambiental de la International Harm Reduction Association (IHRA).
- Electrolux Eco Kitchen Prize.
- Green Globe Recognition Award.
- Premio Ecover Gullfiber a la construcción sostenible.

Informes/más información

Informes anuales de sostenibilidad, con evaluaciones de la satisfacción de los clientes y empleados, desde 1997. Se pueden descargar del sitio Internet de la empresa: www.sanga-saby.se

Nombre	Sånga-Säby Kurs och Konferens AB
Actividad	Servicios de congresos.
Actividad principal	Sånga-Säby organiza servicios para congresos desde hace veinte años. Desde 2001, opera en dos sedes: el centro de congresos principal de Färingsö, una isla situada en un lago cercano a Estocolmo, y sus nuevos locales del centro de la ciudad de Estocolmo. Sånga-Säby es propiedad la Confederación Sueca de Agricultores y la empresa es titular de una explotación agrícola así como de terrenos forestales.
Ciudad/País	Färingsö y Estocolmo, Suecia
Año de fundación	1982
Sitio Internet	www.sanga-saby.se
Nº de asalariados en 2002	A jornada completa: 55
Facturación anual en 2002	4,5 millones de euros

Anexo

Lista de miembros del grupo de expertos que han colaborado en la presente publicación

País	Nombre	Organización
Bélgica	Ariane Molderez Natacha Zuinen	Business & Society Belgium Task force développement durable, Bureau fédéral du Plan
Dinamarca	Jannik Bay	Ministerio de Economía y Asuntos Empresariales
Alemania	Frank Maass	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
España	Luis González Gómez de Aranda	CEOE, Departamento de Relaciones Internacionales
Francia	Jean-Pierre Segal	CNRS Gestion & Société
Irlanda	Steve Costello	Business in the Community — Ireland
Italia	Giuseppe Schinaia Katia Martino	Ministero delle Attività Produttive Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Países Bajos	Marieke van Ginkel	Ministerie van Economische Zaken
Austria	Helmut Heindl	Wirtschaftskammer Österreich
Finlandia	Jorma Immonen Juhani Seppälä	Ministerio de Comercio e Industria Confederación de Industriales y Empleadores Finlandeses
Suecia	Stefan Henningsson Göran Wiklund	NUTEK, Agencia de Desarrollo Empresarial Sueca Banbrytarna
Reino Unido	David Ratcliffe	Ministerio de Comercio e Industria
Noruega	Erik Lundeby	NHO, Confederación Empresarial e Industrial Noruega
República Checa	Jiří Michovský	Ministerio de Industria y Comercio
Letonia	Dainis Locans	Asociación Letona de Consultores de Empresas
Polonia	Boleslaw Rok	Responsible Business Forum
Eslovaquia	Miroslav Polacek	Ministerio de Economía
Turquía	Oya Han	Kosgeb, Instituto de Desarrollo del Espíritu Empresarial
Comisión Europea	Claudia Gintersdorfer	Dirección General de Empresa

Más información sobre la Dirección General de Empresa

Puede obtenerse información adicional sobre la labor desarrollada por el Comisario Erkki Liikanen y la Dirección General de Empresa en diversas publicaciones impresas y a través de Internet.

Comisario Erkki Liikanen, responsable de Empresa y Sociedad de la Información:

http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_es.htm

La DG Empresa en Internet:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_es.htm

CORDIS (Servicio Comunitario de Información sobre Investigación y Desarrollo):

<http://www.cordis.lu>

Programa de trabajo de la DG Empresa:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm

Publicaciones impresas de la DG Empresa:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm>

Publicaciones de la DG Empresa

Empresa Europa: Boletín gratuito publicado trimestralmente por la Dirección General de Empresa en las once lenguas oficiales comunitarias. Cubre la totalidad de los trabajos de dicha Dirección General y en él se anuncian nuevas iniciativas y se facilita información práctica.

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm>

CORDIS focus: Se publica bimensualmente en inglés, francés, alemán, italiano y español y proporciona una visión panorámica de los principales aspectos de las actividades de investigación e innovación de la Unión Europea; abarca la política general, la aplicación de programas, las licitaciones y sus resultados, actos, actividades legislativas y muchos otros temas.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

Innovación y Transferencia de Tecnología: Se publica seis veces al año en inglés, francés, alemán, italiano y español dentro del programa de innovación de la Comisión Europea, cuyo objetivo es fomentar la innovación a escala comunitaria y estimular la participación de las PYME en el Quinto Programa Marco de Investigación. Destaca el espacio dedicado a las cuestiones de actualidad relacionadas con esos objetivos y al estudio en profundidad de ejemplos de proyectos realizados con éxito.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-en/home.html>

Euroabstracts: Se publica seis veces al año en inglés, dentro del programa Innovación y PYME, que forma parte del Quinto Programa Marco de Investigación y cuya finalidad es promover la innovación y la participación de las pequeñas y medianas empresas en el programa marco.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html>

Boletín del «European Trend Chart on Innovation» (Esquema orientativo de la innovación en Europa): El Trend Chart facilita instrumentos prácticos a los responsables de la política de innovación de los países europeos. Su objetivo es recopilar, actualizar periódicamente y analizar la información sobre la política de innovación aplicada a escala nacional y comunitaria. El boletín se publica trimestralmente en inglés, francés y alemán. Pueden consultarse otros informes y estudios en la siguiente dirección: <http://trendchart.cordis.lu/Reports/>

Documentos empresa (Enterprise papers)

- 14 Entrepreneurship — A survey of the literature.**
2003, 44 pp. (EN), n° de cat.: NB-AE-03-014-EN-C
- 13 B2B Internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs — A first assessment.**
2003, 44 pp. (EN), n° de cat.: NB-AE-03-013-EN-C
- 12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy.**
2003, 30 pp. (EN), n° de cat.: NB-AE-03-012-EN-C
- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control.**
2002, 88 pp. (EN), n° de cat.: NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries.**
2002, 54 pp. (EN), n° de cat.: NB-AE-02-003-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report — Lessons learned and the way forward.**
2002, 40 pp. (EN), n° de cat.: NB-AE-02-002-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector — Market responses and economic impacts.**
2002, 46 pp. (EN), n° de cat.: NB-AE-02-001-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology.**
2002, 112 pp. (EN), n° de cat.: NB-40-01-690-EN-C
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control.**
2001, 164 pp. (EN), n° de cat.: NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capital.**
2001, 48 pp. (EN), n° de cat.: NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition.**
2001, 66 pp. (EN), n° de cat.: NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance.**
2001, 36 pp. (EN), n° de cat.: NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU — A survey.**
2001, 68 pp. (EN), n° de cat.: NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals — A European perspective.**
2001, 108 pp. (EN), n° de cat.: NB-37-01-162-EN-C

Guías para las empresas (Enterprise guides)

Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership.

2003, 47 pp. (11 lenguas oficiales comunitarias), n° de cat.: NB-47-02-979-**-C

Helping businesses grow: A 'good practice guide' for business support organisations.

2002, 53 pp. (11 lenguas oficiales comunitarias), n° de cat.: NB-39-01-934-**-C

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.

2002, 41 pp. (11 lenguas oficiales comunitarias), n° de cat.: NB-39-01-926-**-C

Helping businesses start up: A 'good practice guide' for business support organisations.

2000, 36 pp. (11 lenguas oficiales comunitarias), n° de cat.: CT-25-99-980-**-C

La responsabilidad social de las empresas y el espíritu empresarial

Libro Verde *El espíritu empresarial en Europa*, COM(2003) 27 final, de 21.1.2003

European SMEs and social and environmental responsibility, Observatorio de las PYME Europeas, 2002, n° 4, Comisión Europea

N° de cat.: NB-14-01-004-EN-C

(http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm)

Comunicación de la Comisión titulada «Responsabilidad social de las empresas. Contribución empresarial al desarrollo sostenible», COM(2002) 347 final, de 2.7.2002

Libro Verde *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, 2001, Comisión Europea*

N° de cat.: KE-37-01-590-ES-C

Dirección de contacto:

Comisión Europea

Dirección General de Empresa

Unidad de Información y Comunicación

Centro de Documentación

B-1049 Bruxelles

Fax (32-2) 296 99 30

Sitio Internet: http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_en.htm

Las publicaciones en venta son distribuidas por la Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas a través de una red de agentes. Puede consultarse la lista más reciente en la siguiente dirección: <http://eur-op.eu.int/index.htm>

Todas las publicaciones han sido publicadas por la Oficina de Publicaciones (Luxemburgo), excepto aquellas donde se indique lo contrario.

Comisión Europea

Responsabilidad empresarial
Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

2004 — 53 pp. — 21 x 29,7 cm

ISBN 92-894-5468-7

Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning
<http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm>

BELGIQUE/BELGIÉ

Jean De Lannoy
Avenue du Roi 202/Koningslaan 202
B-1190 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 538 43 08
Fax (32-2) 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be
URL: <http://www.jean-de-lannoy.be>

**La librairie européenne/
De Europese Boekhandel**

Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
B-1040 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 295 26 39
Fax (32-2) 735 08 60
E-mail: mail@libeurop.be
URL: <http://www.libeurop.be>

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad

Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42
B-1000 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 552 22 11
Fax (32-2) 511 01 84
E-mail: eusales@just.fgov.be

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S

Herstedvang 4
DK-2620 Albertslund
Tlf. (45) 43 63 23 00
Fax (45) 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
URL: <http://www.schultz.dk>

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag GmbH

Vertriebsabteilung
Amsterdamer Straße 192
D-50735 Köln
Tel. (49-221) 97 66 80
Fax (49-221) 97 66 82 78
E-Mail: Vertrieb@bundesanzeiger.de
URL: <http://www.bundesanzeiger.de>

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

G. C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
Panepistimiou 17
GR-10564 Athina
Tel. (30) 21 03 25 84 40
Fax (30) 21 03 25 84 99
E-mail: elebooks@books.gr
URL: www.books.gr

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado

Trafalgar, 27
E-28071 Madrid
Tel. (34) 915 38 21 11 (libros), 913 84 17 15
(suscripción)
Fax (34) 915 38 21 21 (libros), 913 84 17 14
(suscripción)
E-mail: clientes@com.boe.es
URL: <http://www.boe.es>

Mundi Prensa Libros, SA

Castelló, 37
E-28001 Madrid
Tel. (34) 914 36 37 00
Fax (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
URL: <http://www.mundiprensa.com>

FRANCE

Journal officiel

Service des publications des CE
26, rue Desaix
F-75727 Paris Cedex 15
Tél. (33) 140 58 77 31
Fax (33) 140 58 77 00
E-mail: europublications@journal-officiel.gouv.fr
URL: <http://www.journal-officiel.gouv.fr>

IRELAND

Alan Hanna's Bookshop

270 Lower Rathmines Road
Dublin 6
Tel. (353-1) 496 73 98
Fax (353-1) 496 02 28
E-mail: hannas@iol.ie

ITALIA

Licosa SpA

Via Duca di Calabria, 1/1
Casella postale 552
I-50125 Firenze
Tel. (39) 05 56 48 31
Fax (39) 055 64 12 57
E-mail: licosa@licosa.com
URL: <http://www.licosa.com>

LUXEMBOURG

Messageries du livre SARL

5, rue Raiffeisen
L-2411 Luxembourg
Tél. (352) 40 10 20
Fax (352) 49 06 61
E-mail: mail@mdl.lu
URL: <http://www.mdl.lu>

NETERLAND

SDU Servicecentrum Uitgevers

Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Tel. (31-70) 378 98 80
Fax (31-70) 378 97 83
E-mail: sdu@sdu.nl
URL: <http://www.sdu.nl>

PORTUGAL

Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª

Grupo Bertrand, SA
Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apartado 60037
P-2700 Amadora
Tel. (351) 214 95 87 87
Fax (351) 214 96 02 55
E-mail: dlb@ip.pt

Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA

Sector de Publicações Oficiais
Rua da Escola Politécnica, 135
P-1250 -100 Lisboa Codex
Tel. (351) 213 94 57 00
Fax (351) 213 94 57 50
E-mail: spoce@incm.pt
URL: <http://www.incm.pt>

SUOMI/FINLAND

**Akateeminen Kirjakauppa/
Akademiska Bokhandeln**

Keskuskatu 1/Centralgatan 1
PL/PB 128
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors
P./tfn (358-9) 121 44 18
F./fax (358-9) 121 44 35
Sähköposti: akatilaus@akateeminen.com
URL: <http://www.akateeminen.com>

SVERIGE

BTJ AB

Traktorvägen 11-13
S-221 82 Lund
Tfn (46-46) 18 00 00
Fax (46-46) 30 79 47
E-post: btjeu-pub@btj.se
URL: <http://www.btj.se>

UNITED KINGDOM

The Stationery Office Ltd

Customer Services
PO Box 29
Norwich NR3 1GN
Tel. (44-870) 60 05-522
Fax (44-870) 60 05-533
E-mail: book.orders@theso.co.uk
URL: <http://www.tso.co.uk>

ÍSLAND

Bokabud Larusar Blöndal

Engjateigji 17-19
IS-105 Reykjavík
Tel. (354) 552 55 40
Fax (354) 552 55 60
E-mail: bokabud@simnet.is

NORGE

Swets Blackwell AS

Hans Nielsen Hauges gt. 39
Boks 4901 Nydalen
N-0423 Oslo
Tel. (47) 23 40 00 00
Fax (47) 23 40 00 01
E-mail: info@no.swetsblackwell.com

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

Euro Info Center Schweiz

c/o OSEC Business Network Switzerland
Stampfenbachstraße 85
PF 492
CH-8035 Zürich
Tel. (41-1) 365 53 15
Fax (41-1) 365 54 11
E-mail: eics@osec.ch
URL: <http://www.osec.ch/eics>

BÁLGARIJA

Europress Euromedia Ltd

59, blvd Vitosha
BG-1000 Sofia
Tel. (359-2) 980 37 66
Fax (359-2) 980 42 30
E-mail: Milena@mbox.cit.bg
URL: <http://www.europress.bg>

CYPRUS

**Cyprus Chamber of Commerce
and Industry**

PO Box 21455
CY-1509 Nicosia
Tel. (357-22) 88 97 52
Fax (357-22) 66 10 44
E-mail: stal@ccci.org.cy

EESTI

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda

(Estonian Chamber of Commerce and Industry)
Toom-Kooli 17
EE-10130 Tallinn
Tel. (372) 646 02 44
Fax (372) 646 02 45
E-mail: einfo@koda.ee
URL: <http://www.koda.ee>

HRVATSKA

Mediatrade Ltd

Strohalov Prilaz 27
HR-10000 Zagreb
Tel. (385-1) 660 08 40
Fax (385-1) 660 21 65
E-mail: mediatrade@hi.hinet.hr

MAGYARORSZÁG

Euro Info Service

Szt. István krt.12
III emelet 1/A
PO Box 1039
H-1137 Budapest
Tel. (36-1) 329 21 70
Fax (36-1) 349 20 53
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
URL: <http://www.euroinfo.hu>

MALTA

Miller Distributors Ltd

Malta International Airport
PO Box 25
Luqa LQA 05
Tel. (356) 21 66 44 88
Fax (356) 21 67 67 99
E-mail: info@millermalta.com

POLSKA

ArS Polona

Krakowskie Przedmiescie 7
Skr. pocztowa 1001
PL-00-950 Warszawa
Tel. (48-22) 826 12 01
Fax (48-22) 826 62 40
E-mail: books119@arspolona.com.pl

ROMÂNIA

Euromedia

Str.Dionisie Lupu nr. 65, sector 1
RO-70184 Bucuresti
Tel. (40-21) 260 28 82
Fax (40-21) 260 27 88
E-mail: euromedia@mailcity.com

SLOVAKIA

Centrum VTI SR

Námestie Slobody 19
SK-81223 Bratislava 1
Tel. (421-2) 54 41 83 64
Fax (421-2) 54 41 83 64
E-mail: europ@tbb1.cvtisr.sk
URL: <http://www.cvtisr.sk>

SLOVENIJA

GV Zalozba d.o.o.

Dunajska cesta 5
SI-1000 Ljubljana
Tel. (386) 13 09 1800
Fax (386) 13 09 1805
E-mail: europ@gvzalozba.si
URL: <http://www.gvzalozba.si>

TÜRKIYE

Dünya Aktüel A.S

Globus Dünya Basinevi
100, Yil Mahallesi 34440
TR-80050 Bagcilar-Istanbul
Tel. (90-212) 440 22 27
Fax (90-212) 440 23 67
E-mail: aktuel.info@dunya.com

ARGENTINA

World Publications SA

Av. Córdoba 1877
C1120 AAA Buenos Aires
Tel. (54-11) 48 15 81 56
Fax (54-11) 48 15 81 56
E-mail: wpbooks@infovia.com.ar
URL: <http://www.wpbooks.com.ar>

AUSTRALIA

Hunter Publications

PO Box 404
Abbotsford, Victoria 3067
Tel. (61-3) 94 17 53 61
Fax (61-3) 94 17 54
E-mail: admin@tekimaging.com.au

BRASIL

Livraria Camões

Rua Bittencourt da Silva, 12 C
CEP
20043-900 Rio de Janeiro
Tel. (55-21) 262 47 76
Fax (55-21) 262 47 76
E-mail: livraria.camoes@incm.com.br
URL: <http://www.incm.com.br>

CANADA

Les éditions La Liberté Inc.

3020, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6
Tél. (1-418) 658 37 63
Fax (1-800) 567 54 49
E-mail: liberte@mediom.qc.ca

Renouf Publishing Co. Ltd

5369 Chemin Canotek Road Unit 1
Ottawa, Ontario K1J 9J3
Tel. (1-613) 745 26 65
Fax (1-613) 745 26 60
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
URL: <http://www.renoufbooks.com>

EGYPT

The Middle East Observer

41 Sherif Street
11111 Cairo
Tel. (20-2) 392 69 19
Fax (20-2) 393 97 32
E-mail: meo@soficom.com.eg
URL: <http://www.meobserver.com.eg>

MALAYSIA

EBIC Malaysia

Suite 47.01, Level 47
Bangunan AmFinance (letter box 47)
8 Jalan Yap Kwan Seng
50450 Kuala Lumpur
Tel. (60-3) 21 62 62 98
Fax (60-3) 21 62 61 98
E-mail: ebic@tm.net.my

MÉXICO

Mundi Prensa México, SA de CV

Río Pánuco, 141
Colonia Cuauhtémoc
MX-06500 México, DF
Tel. (52-5) 533 56 58
Fax (52-5) 514 67 99
E-mail: 101545.2361@compuserve.com

SOUTH KOREA

**The European Union Chamber of
Commerce in Korea**

Suite 2004, Kyobo Bldg.
1 Chongro 1-Ga, Chongro-Gu
Seoul 110-714
Tel. (82-2) 725-9880/5
Fax (82-2) 725-9886
E-mail: eucck@eucck.org
URL: <http://www.eucck.org>

SRI LANKA

EBIC Sri Lanka

Trans Asia Hotel
115 Sir Chittampalam
A. Gardiner Mawatha
Colombo 2
Tel. (94-1) 074 71 50 78
Fax (94-1) 44 87 79
E-mail: ebicsl@sltnet.lk

T'AI-WAN

Tycoon Information Inc

PO Box 81-466
105 Taipei
Tel. (886-2) 87 12 88 86
Fax (886-2) 87 12 47 47
E-mail: elutpe@ms21.hinet.net

UNITED STATES OF AMERICA

Bernan Associates

4611-F Assembly Drive
Lanham MD 20706-4391
Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)
E-mail: query@bernan.com
URL: <http://www.bernan.com>

ANDERE LÄNDER/OTHER COUNTRIES/
AUTRES PAYS

**Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer
Wahl/Please contact the sales office of
your choice/Veuillez vous adresser au
bureau de vente de votre choix**

**Office for Official Publications
of the European Communities**

2, rue Mercier
L-2985 Luxembourg
Tel. (352) 29 29-42001
Fax (352) 29 29-42700
E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int
URL: <http://publications.eu.int>



Oficina de Publicaciones

Publications.eu.int

ISBN 92-894-5468-7



9 789289 454681