

xertatu : adi

# Metodología de mejora continua en Responsabilidad Social Empresarial

## Hacia la competitividad sostenible



Bizkaiko Foru  
Aldundia  
Diputación  
Foral de Bizkaia

Berrikuntza eta Ekonomi  
Sustapen Saila  
Departamento de Innovación  
y Promoción Económica

2007



## CD adjunto con herramientas

DOCUMENTO	NOMBRE DEL FICHERO
<b>FASE 0 – ARRANQUE</b>	
Documento de compromiso de la dirección	X-Adi2007 Compromiso.doc
<b>FASE 1 – ANÁLISIS DEL PUNTO DE PARTIDA</b>	
Check-list para el análisis del punto de partida	X-Adi2007 Check-list.doc
<b>FASE 2 – DIAGNÓSTICO EN RSE</b>	
Cuestionario de evaluación	X-Adi2007 Cuestionario Instrucciones.pdf X-Adi2007 Cuestionario Plantilla.xls
Indicadores de RSE	X-Adi2007 Indicadores Instrucciones.pdf X-Adi2007 Indicadores Plantilla.xls
Plantilla de recapitulación de expectativas de grupos de interés	X-Adi2007 Expectativas GIs Instrucciones.pdf X-Adi2007 Expectativas GIs Plantilla.xls
Contraste de diagnósticos – extracción de áreas de mejora	X-Adi2007 Contraste Instrucciones.pdf X-Adi2007 Contraste Plantilla.xls
<b>FASE 3 – PLANIFICACIÓN</b>	
Plantillas para la elaboración del Plan de Actuación	X-Adi2007 Plan Actuación Instrucciones.pdf X-Adi2007 Plan Actuación Plantillas.xls
<b>FASE 4 – EJECUCIÓN</b>	
Catálogo de recursos en RSE	X-Adi2007 Catalogo Recursos.mdb
Orientaciones para trasladar la RSE a la cadena de proveedores	X-Adi2007 Proveedores.pdf
Orientaciones para incorporar la RSE en la cultura de la empresa	X-Adi2007 Cultura.pdf
Orientaciones para el diálogo con grupos de interés	X-Adi2007 Diálogo GIs Instrucciones.pdf X-Adi2007 Diálogo GIs Plantilla.xls
<b>FASE 6 – COMUNICACIÓN</b>	
Orientaciones para la comunicación hacia grupos de interés	X-Adi2007 Comunicación GIs Instrucciones.pdf X-Adi2007 Comunicación GIs Plantilla.xls
Guía GRI para la redacción de memorias de sostenibilidad	X-Adi2007 Memoria sostenibilidad - GRI.pdf



<b>PRÓLOGO</b> .....	4
<b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	6
1.1. ¿Qué es xertatu:adi? .....	7
1.2. Características de xertatu:adi .....	7
1.3. ¿Qué consigue una pyme que adopta la metodología xertatu:adi? .....	9
1.4. ¿Qué requiere la metodología xertatu:adi? .....	10
<b>2. BASES</b> .....	12
2.1. Objetivo .....	12
2.2. Principios .....	12
2.3. Alcance .....	15
2.4. Integración .....	16
2.5. Acompañamiento .....	18
<b>3. ITINERARIO</b> .....	19
3.0. Fase 0. Arranque .....	21
3.1. Fase 1. Análisis del punto de partida .....	22
3.2. Fase 2. Diagnóstico en RSE .....	22
3.3. Fase 3. Planificación .....	25
3.4. Fase 4. Ejecución .....	27
3.5. Fase 5. Evaluación .....	28
3.6. Fase 6. Comunicación y rendición de cuentas .....	29
3.7. Fase 7. Aprendizaje .....	31
<b>4. DINAMIZAR XERTATU:ADI EN LA EMPRESA</b> .....	32
4.1. Designar una persona responsable interna .....	32
4.2. Comunicación interna del proceso .....	33
4.3. Dejar implantado el proceso xertatu:adi .....	34
<b>5. PLAN DE TRABAJO</b> .....	36



Bizkaiko Foru Aldundia  
Diputación Foral de Bizkaia

Berrikuntza eta Ekonomi  
Sustapen Saila  
Departamento de Innovación  
y Promoción Económica

La elaboración de la versión 2007 de **xertatu:adi** ha sido dirigida por la Diputación Foral de Bizkaia y en ella han colaborado: ASLE (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi), IZAITE (Asociación de Empresas Vasca por la Sostenibilidad), GAIA (Asociación de Industrias de Tecnologías Electrónicas y de la información del País Vasco), EUSKALIT (Fundación Vasca para la Calidad), Universidad de Deusto, Economistas sin Fronteras, Fundación Novia Salcedo y asociación Egiera.

© 2007. Diputación Foral de Bizkaia

Depósito Legal: BI-2993-07

ISBN: 84-7752-286-3

Esta publicación puede reproducirse en parte o en su totalidad y en cualquier forma o soporte con fines educativos o no lucrativos sin autorización expresa de la organización propietaria del copyright, siempre que se mencione la fuente de origen. No está permitido ningún uso de esta publicación con fines comerciales de ningún tipo sin la autorización escrita de la organización propietaria del copyright.

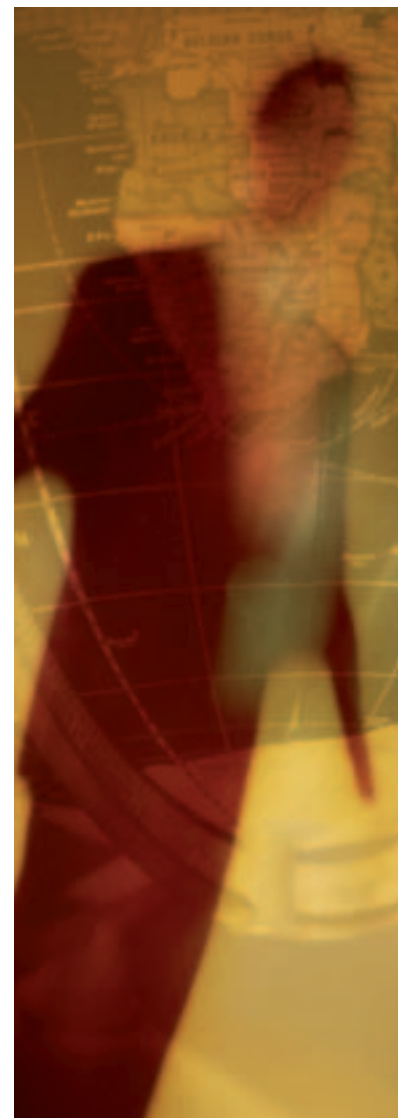
Xertatu® es una marca registrada  
de la Diputación Foral de Bizkaia

Xertatu: Obispo Orueta 6. 48009 Bilbao • xertatu@bizkaia.net • [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net)



Por ello, **tender hacia la sostenibilidad será más sencillo si las empresas tienen acceso a métodos**, sistemas, apoyos o ayudas. Gestionar la RSE puede ser complejo si no se encuentran herramientas que sostengan la apuesta de la empresa por ella.

Ésta es la razón de ser de **xertatu:adi**. **Xertatu:adi** es una metodología que puede ayudar a que las empresas orienten sus actividades hacia el desarrollo sostenible compatible con la competitividad que los nuevos tiempos exigen a las empresas. Como ya hemos señalado, encontrar el norte entraña su dificultad y, por ello, **xertatu:adi** orienta a entender la RSE como un proceso de mejora continua, que redunde en el beneficio de todos los grupos de interés de la empresa.







## 1.1. ¿Qué es xertatu:adi?

Es una metodología que ayuda a la empresa a gestionar su responsabilidad social. Se presenta con la finalidad de orientar y proporcionar **un itinerario y una batería de herramientas** a las pymes para que puedan avanzar, paso a paso y de manera sencilla, en todos o algunos de los procesos de gestión de las áreas y actuaciones con impacto económico, social y medioambiental que componen la RSE.

**Xertatu:adi** está basada en sistemas de **mejora continua**. No es en sí misma una metodología de excelencia en la gestión y mejora continua, sino que aporta un nuevo campo de evaluación, actuación y aprendizaje para la empresa que está en camino de mejora. Es, por tanto, integrable en otros sistemas generales de planificación y gestión empresarial.

**Xertatu:adi** facilita la gestión estratégica y sistemática de la responsabilidad social dando un enfoque de negocio que sitúa las expectativas de las partes interesadas y el principio de innovación y mejora continua en el núcleo de la estrategia empresarial.

**Xertatu:adi** se despliega en un itinerario compuesto por diferentes **fases**. Cada una de ellas se lleva a cabo a través de herramientas concretas y se puede complementar con orientaciones específicas para el conjunto del proceso o parte de él.

Dentro del itinerario planteado **xertatu:adi** proporciona para cada fase una o varias herramientas, cuyo desarrollo y aplicación específica se ira explicando paso a paso. Las herramientas se incluyen en el CD adjunto a este documento.

## 1.2. Características de xertatu:adi






- **Está dirigida a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Bizkaia.** Xertatu:adi está expresamente adaptada a las características y al contexto de las empresas de Bizkaia con menos de 250 personas.
- **Permite autonomía y autogestión.** Xertatu:adi está diseñada como una metodología que puede ser implantada directamente por empresas con experiencia en gestión de la mejora continua. También puede ser de utilidad la presencia de una persona facilitadora externa.









### 1.3. ¿Qué consigue una pyme que adopta la metodología xertatu:adi?

Al analizar el desempeño de la empresa en todos sus procesos, es posible vincular los procesos de la organización de un modo más integrado y estratégico.		Gestión estratégica
Al revisar los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa, es más fácil detectar oportunidades de innovación en procesos, productos y servicios que permitan controlar los impactos y adaptarse al cambio.		Innovación/ Competitividad
Al gestionar la responsabilidad social con el personal se crea una mayor motivación, mayor rendimiento, creatividad, una mejor receptividad, compromiso y lealtad con la empresa.		Motivación
Al tener en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa, es más fácil detectar riesgos actuales o potenciales, lo cual facilita la toma de decisiones antes de que se produzca una crisis.		Mejora en la gestión de riesgos
Al introducir las mejoras detectadas mediante la gestión sistemática de la responsabilidad social se contribuye a mejorar la percepción que de ella tienen sus clientes, administraciones públicas, proveedores, sociedad, etc.		Mejora la imagen y reputación de la empresa

#### Todo esto se traduce en:

-  **Mejora en la competitividad** de la empresa, aprovechando las oportunidades y gestionando los riesgos que se detectan a través de la gestión de una cultura de responsabilidad social.
-  **Mejora de los canales de información y comunicación interna y externa.** Genera un **clima de confianza** con los diferentes grupos de interés de la empresa, que se traducirá en un mayor compromiso de las personas de la organización y mejores resultados en términos de innovación con los socios comerciales, proveedores, consumidores/as, comunidad, etc.

## 1.4. ¿Qué requiere la metodología xertatu:adi?

La implantación de esta metodología implica tener en cuenta una serie de consideraciones previas para el cumplimiento de los objetivos y el logro de los beneficios. Estas consideraciones son:

### Adhesión y compromiso de la gerencia y la propiedad

- Gestionar la responsabilidad social de manera estratégica, consciente y global, y dotar a las empresas de los instrumentos necesarios y adecuados para esa nueva gestión requiere de un compromiso de la gerencia y de la propiedad de la empresa.
- La dirección es el motor que impulsa el cambio actuando como modelo de referencia para el resto de la organización y favoreciendo un estilo directivo que dote de credibilidad al proceso de mejora. Esto significa que la dirección debe ser el primer implicado en la difusión y consolidación de una cultura empresarial de responsabilidad social.

### Implicación del personal en la definición y puesta en marcha del plan de acción

- Además del compromiso de la dirección en la gestión de la responsabilidad social, desde el primer momento de aplicación de las herramientas planteadas en **xertatu:adi**, es necesaria la implicación de las personas de la organización en la definición y puesta en marcha del posible plan de acción resultado del proceso.
- En este sentido, es necesario establecer canales adecuados para promover y facilitar la cooperación, el trabajo en equipo, así como la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

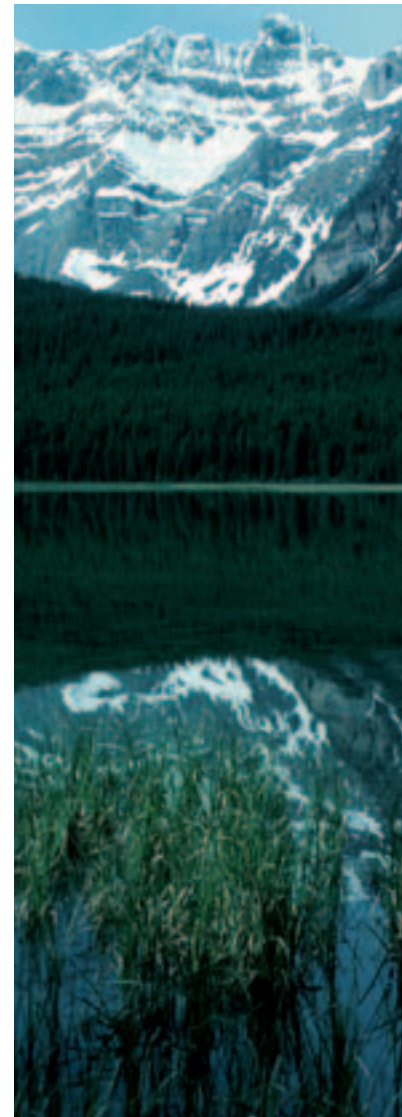
### Consideración de las partes interesadas

- La gestión sistemática de la sostenibilidad planteada desde **xertatu:adi** implica tener en cuenta a aquellos partícipes sociales con los que se relacione la empresa: clientes, proveedores, la comunidad, administración pública, etc.



## Transparencia

- La aplicación de la metodología **xertatu:adi** debe realizarse mediante la exposición clara, completa y abierta a las partes interesadas de los procesos y acciones que implica la gestión de la responsabilidad social.
- La apertura de un proceso de mejora en RSE puede abrir grandes expectativas dentro y fuera de la empresa. Para evitar riesgos derivados de expectativas no respondidas, el proceso debe realizarse con la máxima transparencia.





## OBJETIVO

COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

### PRINCIPIOS GUÍA



Figura 1: Objetivo y principios de xertatu:adi.

### Materialidad

La aplicación del principio de materialidad<sup>2</sup> conlleva concentrar los esfuerzos de la empresa en aquellas áreas que causan un mayor impacto sobre el “equilibrio sostenible de los lugares en que operan”<sup>3</sup>. En otras palabras, actuar decididamente sobre las actuaciones de la empresa con **impacto significativo** en sus grupos de interés (directamente o sobre sus opiniones), en función de su contribución positiva o negativa a la sostenibilidad.

<sup>2</sup> El concepto “materialidad” tiene su origen en los principios de auditoría contable y, en ese contexto, hace referencia a que los estados contables deben recoger toda la información relevante que pueda condicionar las decisiones económicas respecto a la compañía. En el contexto de la sostenibilidad adquiere un significado más amplio.

<sup>3</sup> “La primera dificultad con la que se encuentran las compañías es conocer dónde se encuentra el equilibrio sostenible de los lugares en que operan y, por tanto, sus responsabilidades/oportunidades para promoverlo y las ventajas competitivas que van a derivar de ese movimiento”. Blanco, José Luis, Fundación Santander Central Hispano - Cuadernos de sostenibilidad y patrimonio natural n.º 9/2006. Indicadores para la empresa.







misa, enfoca su relación con ellos mediante los siguientes fundamentos, también presentes en el proceso que ofrece **xertatu:adi**:

- Transparencia:  
La organización reconoce que la credibilidad pasa ineludiblemente por la transparencia y la veracidad en el ejercicio de su comunicación.
- Participación:  
La organización posibilita cauces de recogida de las diferentes expectativas de sus grupos de interés.

### 2.3. Alcance

Las empresas han recibido en los últimos años el impulso de las instituciones públicas y otros agentes para incorporar nuevos modelos de gestión, fundamentalmente orientados a la Excelencia en la Gestión (personalizada en el modelo EFQM) y a la Innovación. Recientemente es la RSE la que se suma a este grupo de “olas”. No es sencillo reconocer los límites entre unas y otras y tampoco determinar si unas engloban o superan a otras.

Excelencia

Innovación

RSE



Las empresas de Bizkaia han realizado importantes esfuerzos por poner en práctica la Excelencia en la Gestión a través del modelo EFQM. De igual modo, el impulso a la Innovación está ya presente en muchas empresas. **Xertatu:adi** pretende ser una metodología adaptada a las particularidades de las pymes de Bizkaia y, por ello, el alcance temático del diagnóstico en RSE que ofrece **xertatu:adi** a través de sus herramientas se ha conformado de acuerdo a los siguientes criterios:

- El diagnóstico pretende ser exhaustivo, ya que la RSE invita a las empresas a ser responsables en todas sus operaciones y relaciones con grupos de interés.

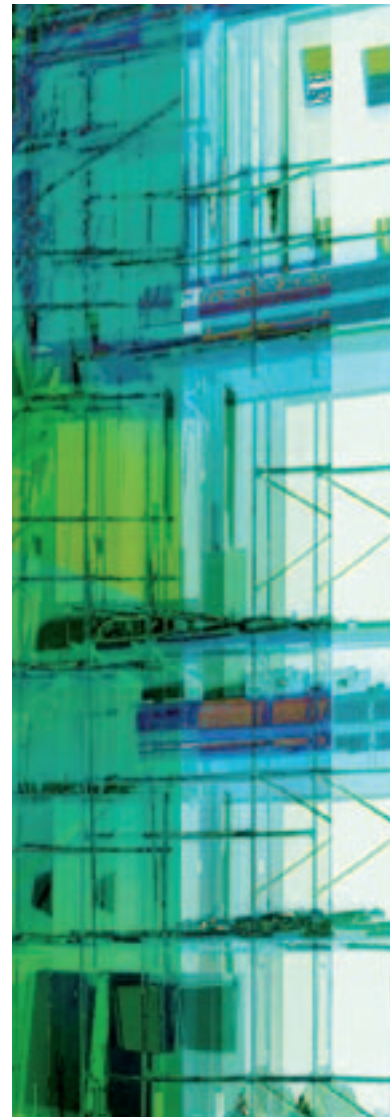






Figura 2: Sistema integrado de gestión de la RSE.

De este modo **xertatu:adi** incorpora los enfoques necesarios y complementarios para abordar adecuadamente la RSE, mediante un **sistema integrado de gestión de la RSE en forma de proceso** bajo el principio de mejora continua.

### B) Integración con otros sistemas de gestión

Gestionar la RSE no significa inventar sistemas de gestión, sino adaptar sistemas de gestión. Por tanto, **xertatu:adi** ha basado su desarrollo metodológico en un itinerario que sigue la sistemática habitual en procesos de mejora continua, incorporando aquellos elementos específicos para avanzar de forma sólida hacia una empresa sostenible.

El proceso de diagnóstico y mejora continua en RSE que **xertatu:adi** plantea es, por tanto, compatible con otros procesos de gestión de la empresa. Es además, deseable hacer coincidir las actividades derivadas de la utilización de **xertatu:adi** con otras actividades relacionadas en la vida de la empresa. Veamos algunos ejemplos:

- Es posible, y conveniente, integrar las acciones de mejora relacionadas con la RSE en el plan de acción general de la empresa, de forma que se impulsen y revisen del mismo modo que otros ámbitos de mejora de la empresa. En particular en el ámbito medioambiental se pueden ligar las acciones de mejora en RSE con las determinadas en el sistema de gestión medioambiental según EMAS, ISO 14001 o Ekoscan.
- Coordinar la realización del diagnóstico en RSE con otros diagnósticos, particularmente con las autoevaluaciones y contrastes EFQM, puede facilitar la integración.
- Dar entrada a la variable RSE en la formulación del plan estratégico de la empresa permite que el despliegue de





la RSE nazca del mismo documento que otros retos estratégicos de la empresa.

- **Xertatu:adi** propone indicadores de desempeño en RSE. La empresa puede adaptar esos indicadores a su realidad e incorporarlos a su propio sistema de información o cuadro de mando.
- **Xertatu:adi** pretende que el enfoque de sostenibilidad vaya empapando la empresa y, por ello, puede derivar en sugerencias para la revisión de la estrategia o de la misión/visión/valores de la organización, que razonablemente debe ajustarse a los ritmos de revisión que la empresa tenga establecidos.

## 2.5. Acompañamiento

El itinerario para la aplicación de **xertatu:adi** es lineal y de aplicación sencilla. Las herramientas que acompañan a cada fase del itinerario son de utilización autónoma por parte de las empresas. Por ello, **xertatu:adi** puede ser implantada directamente por aquellas empresas con cierta experiencia en gestión de la mejora continua.

Para asegurar la efectividad del proceso es útil contar con la presencia de una persona facilitadora externa a la empresa con conocimientos adecuados sobre RSE, la metodología **xertatu:adi** y las dinámicas de mejora continua.

La implantación de **xertatu:adi** puede acogerse a las subvenciones que concede la Diputación Foral de Bizkaia a través del Departamento de Innovación y Promoción Económica si se realiza con el acompañamiento de una persona consultora homologada para ello. La información sobre convocatorias y condiciones está disponible en [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net) o en [www.bizkaia.net](http://www.bizkaia.net).

### 3. Itinerario de la metodología xertatu:adi

Para facilitar el avance de la empresa hacia la sostenibilidad **xertatu:adi** propone un itinerario en **ocho fases** diferenciadas, que establecen un ciclo en la medición de la evolución de la responsabilidad social en la empresa. El ciclo es en sí mismo un ejercicio proceso de diagnóstico y mejora continua de **duración anual**.



Figura 3. Itinerario xertatu:adi

Las ocho fases del itinerario forman una secuencia que se inicia con la toma de contacto con el proceso y el compromiso de la dirección y finaliza con la evaluación y el aprendizaje necesario para cerrar el ciclo y extraer conclusiones de la experiencia. En el centro del proceso se sitúan las fases de diagnóstico y puesta en marcha de un plan anual de mejora en RSE elaborado a raíz del propio diagnóstico. El itinerario no descuida tampoco la fase de comunicación y rendición de cuentas a los grupos de interés de la empresa, que se propone realizar en las últimas etapas del ciclo.







rativa a corto plazo, la profundización en la cultura de la empresa y las herramientas de diálogo con grupos de interés. Las actividades en estos campos no son de periodicidad y duración similares. Por ejemplo, la planificación estratégica se realiza habitualmente para un horizonte temporal de 3 a 5 años mientras que los planes operativos de mejora se realizan con frecuencia anual. **Xertatu:adi** toma esto en consideración y propone a la empresa la adaptación a sus ritmos habituales de trabajo.

- La etapa de comunicación y rendición de cuentas no representa una fase que deba situarse de forma obligada al final de proceso. La comunicación y rendición de cuentas puede situarse de forma inconexa al resto de fases pero se recomienda ejecutarla al final del proceso por ser un momento idóneo para comunicar y poner en valor los avances de la empresa hacia la sostenibilidad.

En resumen, el proceso es un ciclo de duración anual que ofrece como resultado un **plan de acción en 4 ámbitos (estrategia, operativa, cultura y diálogo con grupos de interés)**. Las actividades ligadas a la operativa y el diálogo con grupos de interés pueden asociarse al plan anual de mejora de la empresa mientras que las actuaciones relacionadas con la estrategia y la cultura pueden requerir una perspectiva temporal más amplia.

El proceso es iterativo, como ya se ha dicho. Las sucesivas iteraciones del proceso pueden iniciarse tanto en la propia fase de diagnóstico como directamente en la etapa de planificación, si la organización estima que el diagnóstico realizado en un ejercicio anterior sigue siendo válido y continúa siendo una fuente fiable de áreas de mejora.

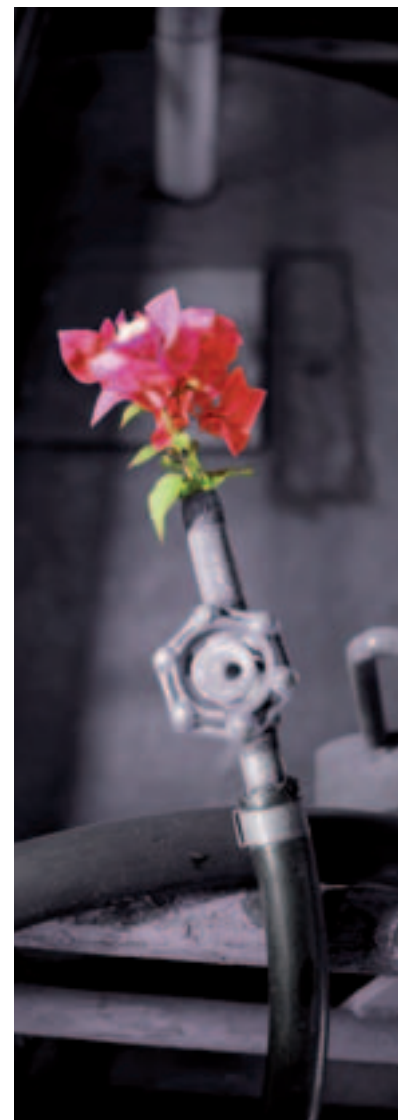
Uno de los factores críticos de éxito del proceso es la implicación de las personas de la empresa y la transparencia en el desarrollo de todo el proceso. Por ello se ha señalado junto al proceso la necesidad de realizar **comunicación interna del proceso** durante todo el desarrollo del mismo.

A continuación, se presenta y explica cada una de las etapas y las distintas herramientas que permiten el desarrollo de la metodología **xertatu:adi**.

### 3.0. Fase 0. Arranque

Uno de los factores de éxito de todo proceso innovador que se inicia en una empresa suele ser el apoyo firme de las personas con capacidad de decisión máxima. La gestión de la RSE no es una excepción.

No obstante, las empresas que se acercan a la RSE no suelen tener una perspectiva clara del alcance y objetivos de






iniciar un proceso de mejora en este campo. Por tanto, antes de iniciar el proceso es conveniente un pequeño esfuerzo de formación por parte de la dirección de la empresa sobre las implicaciones de iniciar este camino, que sea válido también para **capacitar a las personas que puedan liderar el proceso** y dejarlo implantado en la organización. La web [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net) incorpora abundante material formativo.

Inmediatamente después es necesario que la dirección de la empresa de dos pasos clave para que el proceso tenga éxito:


- **Comunicar a toda la organización su compromiso** con el proceso, por las vías que considera adecuadas a su tamaño de empresa y cultura propia.
- Determinar qué **personas** o qué equipo **van a liderar la implantación de xertatu:adi**.

Cuando la empresa cuente con el acompañamiento de las personas facilitadoras homologadas para implantar **xertatu:adi** estas personas proporcionarán la formación a la dirección y líderes del proceso en las primeras sesiones de trabajo con la empresa. Posteriormente, se solicitará que la dirección de la empresa exprese su **compromiso con el proceso de mejora** en RSE mediante un documento firmado por el máximo responsable de la organización, que se divulgue al resto de personas de la organización. 

### 3.1. Fase 1. Análisis del punto de partida

El arranque de un proceso de acercamiento a la RSE tiene que partir del conocimiento de las singularidades de cada empresa, en una doble vertiente:

- Ninguna empresa parte de cero en Responsabilidad Social y es preciso reconocer y hacer aflorar los avances de la empresa en este campo.
- Cada empresa cuenta con unos sistemas de gestión particulares (financiero, medioambiental, excelencia, calidad...) en los que debe entroncarse el proceso **xertatu:adi**.

**Xertatu:adi** dispone de un **check-list para el análisis del punto de partida** de la empresa que permite hacer visibles ambos aspectos y dar inicio al proceso con conocimiento del contexto en que se desarrolla. 

### 3.2. Fase 2. Diagnóstico en RSE

La implantación de **xertatu:adi** pasa necesariamente por una primera fase de diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a su enfoque hacia la Responsabilidad Social. Se

trata de determinar tanto aquellos ámbitos en que la empresa muestra fortalezas en RSE como aquellas áreas determinantes en que la empresa puede mejorar para orientarse hacia una sostenibilidad. Se trata, en definitiva, de mostrar a la empresa el camino de avance que, de forma gradual, le vaya acercando a ser una empresa competitiva y sostenible.

**Xertatu:adi** alimenta el diagnóstico mediante tres herramientas:



1. **Diagnóstico de percepciones**, a través de un **cuestionario de autoevaluación**<sup>4</sup>, en el que la empresa obtiene un resultado sobre lo que cree que es su actual desempeño de prácticas de responsabilidad social. Su objetivo es valorar la percepción de la gerencia o el personal de la empresa respecto a su actuación en materia de responsabilidad social.



2. **Diagnóstico cuantitativo**, a través de una batería de **indicadores de responsabilidad social**, que permiten una valoración objetiva sobre prácticas concretas de responsabilidad social. Esta evaluación ofrece un resultado sobre lo que, de manera específica, la empresa es y hace. Su objetivo es aportar evidencias que contrasten y complementen la primera valoración, basada en la percepción de lo que la empresa cree que es.



3. **Recopilación de expectativas de los grupos de interés**. No se trata, en este momento, de articular un sistema de relaciones con grupos de interés para captar sus expectativas, sino hacer una recopilación de los resultados de las diferentes formas de diálogo con estos grupos que la empresa ya ha practicado. Se trata, en resumen, de recoger un listado de las expectativas en relación con la sostenibilidad que han aparecido en las encuestas de satisfacción del personal, relaciones con representantes sindicales, encuestas de clientes y proveedores, grupos focales, entrevistas con las administraciones públicas, relación con ONGs locales... Para ello se ofrece una **plantilla de recapitulación de expectativas de grupos de interés**.



El **diagnóstico final** se obtiene en este caso a partir del **CONTRASTE de los resultados apuntados en las tres vertientes del diagnóstico**: cuestionario de autoevaluación (descriptivo, cualitativo y de procesos), la medición de los indicadores de

<sup>4</sup> En la aplicación de **xertatu:adi** se incorpora un cuestionario de evaluación propio. Como alternativa se pueden utilizar también los cuestionarios elaborados por **ASLE** (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi) y **GAIA** (asociación de industrias de tecnologías electrónicas) porque han sido probadas en las fases piloto de la aplicación **xertatu:adi** y arrojan diagnósticos consistentes.







### 3.3. Fase 3. Planificación

Las herramientas de la fase de Diagnóstico son una aportación metodológica particular de **xertatu:adi**, dado que la gestión de la RSE aborda aspectos no reflejados en otros modelos y herramientas de excelencia y mejora continua.

Las siguientes fases de **xertatu:adi** (Planificación, Ejecución y Evaluación) son fases que siguen el mismo proceso que recoge un ciclo de mejora, sin diferencias significativas con las metodologías de gestión de la excelencia y la calidad total, basadas también en este mismo proceso.



Como se ha señalado anteriormente, **xertatu:adi** no pretende ser un modelo de gestión integral de la excelencia, sino un complemento a dichos modelos. Por ello, las empresas embarcadas en procesos de planificación estratégica y mejora continua pueden compatibilizar sus **propias herramientas**, caminos o procedimientos para desarrollar las siguientes fases de Planificación, Ejecución y Evaluación de **xertatu:adi**, tomando como referencia las valoraciones resultantes de la fase de diagnóstico y de los indicadores allí calculados.

Un aspecto de gran importancia en esta etapa es **buscar la integración (inserción) del Plan de Actuación en RSE en el Plan de Gestión anual general de la empresa**, si disponen de él, o plantear, al menos, una adecuada coordinación entre ambos, entendiendo que la RSE se encuentra entre los retos que se plantea anualmente la empresa.



El diagnóstico ofrece como resultado las **áreas de mejora** que se identifican para la empresa en su camino hacia la competitividad sostenible. A partir de las áreas identificadas, **es la empresa quien decide cuáles** son las que, de manera inmediata, abordará.

Los criterios para esta selección se ajustarán en último término a la naturaleza, características, posibilidades y factibilidad de cada empresa. También se pueden tener en cuenta otros criterios que facilitan la priorización, como, por ejemplo, el benchmarking, la consultoría, la satisfacción de expectativas de los grupos de interés de la empresa, la alineación con el propio plan estratégico, etc.

La empresa, a partir de esta selección de áreas de mejora, iniciará progresivamente algunas, dejando para su desarrollo posterior otras. El objetivo de utilizar **xertatu:adi** es que la empresa sea progresivamente más responsable y más sostenible y pueda llegar a **abordar año a año la totalidad de las acciones de mejora** que el diagnóstico plantea.









este ámbito permiten además, enriquecer el diagnóstico y la elaboración de futuros planes de actuación. Adicionalmente, la evolución directa de las iniciativas de relación con grupos de interés es la emisión de información suficiente y fiable, a juicio de las diferentes parte interesadas, que se plantea en la fase de “comunicación/rendición de cuentas”, más adelante.

Como ya se ha señalado, los ritmos de ejecución de las acciones ligadas a los ámbitos de estrategia y de cultura pueden ser más dilatados que para las otras dos áreas (operativa y grupos de interés).

**Xertatu:adi** ofrece dos **plantillas** que pueden ayudar a la empresa a desarrollar la planificación en RSE, aunque no esté familiarizada con los modelos de gestión de la excelencia:

-  – **plantilla de priorización de acciones de mejora**, que ayuda a discernir aquellas acciones más efectivas entre las distintas acciones que la empresa se plantee para la mejora en cada área de trabajo detectada.
-  – **plantilla del plan de mejora**, que permite recoger adecuadamente los elementos necesarios para cada acción de mejora planteada (descripción, responsable, indicador de medición, valor objetivo...).

### 3.4. Fase 4. Ejecución

Una vez elaborado el plan de actuación, el siguiente paso es la **puesta en marcha** de las acciones. Es el momento crucial del proceso, ya que se pone en juego la credibilidad y el futuro del propio proceso.

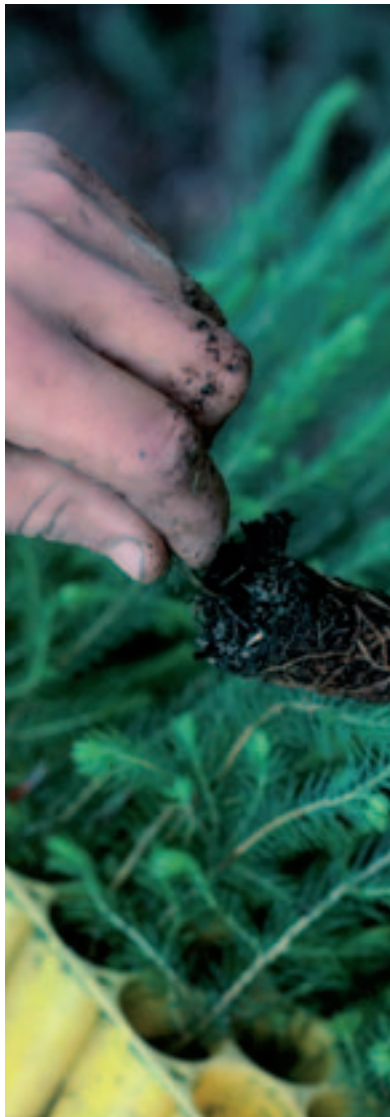
En esta fase, es fundamental el papel de las personas responsables del proceso. A estas personas les corresponde comunicar el plan de actuación a toda la organización, dinamizar el proceso y coordinar el desarrollo de todas las acciones de previstas.



**La implantación de las acciones de mejora deberá seguir las vías habituales en la empresa.** Se asignarán las acciones a procesos (en gestión por procesos) a equipos de mejora o a responsables, dotando de medios humanos y económicos suficientes a cada una de ellas.




Como se ha comentado, **xertatu:adi** sugiere la ejecución de acciones en 4 ámbitos: estrategia, cultura, operativa y relación con grupos de interés. Para facilitar la puesta en marcha del plan, **xertatu:adi** dispone de herramientas que pueden ayudar a abordar algunas de las acciones de mejora en los tres últimos ámbitos. Por su parte, la incorporación de la RSE





en la estrategia de la empresa no requiere de herramientas específicas sino de la voluntad de incluir la variable sostenibilidad en la revisión de la estrategia de la empresa.

Las **herramientas** que **xertatu:adi** ofrece en la fase de ejecución son de **utilización potestativa** por parte de la empresa, en función de las acciones de mejora que quiera emprender. Dichas herramientas son:

- Para el ámbito de la cultura empresarial:
  - **Orientaciones para incorporar la RSE en la cultura de la empresa** (valores, política de RSE y códigos éticos) 
- Para el ámbito de la operativa habitual:
  - **Catálogo de recursos** en RSE 
  - **Orientaciones para trasladar la RSE a la cadena de proveedores**
- Para el ámbito de la relación con grupos de interés:
  - **Orientaciones para el diálogo con los grupos de interés.** 

### 3.5. Fase 5. Evaluación

Transcurrido el periodo establecido para la ejecución de las acciones planteadas, se debe **evaluar el grado de consecución de los objetivos** propuestos y analizar, en su caso, las causas de las desviaciones.

La evaluación es otra etapa en la que la gestión de la RSE no presenta particularidades frente a la gestión mediante mejora continua de otros temas. Por tanto, la evaluación es un paso natural al término del plazo de ejecución del Plan de Actuación anual.

La evaluación se puede plantear en un **doble sentido**:

- Evaluación del Plan de Actuación: mediante la medida de los **indicadores asociados a cada acción de mejora** planteada y su comparación con los objetivos propuestos.
- Evaluación del avance de la empresa en RSE: esta evaluación conllevaría un nuevo diagnóstico en RSE (al menos parcialmente). Para ello, se propone realizar una **nueva medición completa de la batería de indicadores**, con el objetivo de obtener una imagen general actualizada de los avances o retrocesos en el desempeño social y ambiental de la empresa.

La evaluación da entrada natural a la fase de aprendizaje (fase 7). No obstante, si la empresa no ha realizado aún acciones de comunicación y rendición de cuentas respecto de su sostenibilidad, éste es el momento de hacerlo.

### 3.6. Fase 6. Comunicación y rendición de cuentas



Tras el ciclo continuo que suponen las fases iniciales de **xertatu:adi**, aparece una sexta fase, relativa a la **comunicación** de resultados y **rendición de cuentas** a los grupos de interés. Del propio nombre de la etapa se deriva que en ella se persigue un doble objetivo:

- Comunicar los logros de la empresa para un **buen aprovechamiento de los beneficios** esperables de una apuesta por la RSE, ya que éstos se encuadran dentro de la **puesta en valor de los intangibles** de la empresa.
- **Responder** ante los grupos de interés sobre el desempeño de la empresa y la forma en que **ha escuchado las expectativas** de estos grupos de interés y **ha articulado respuestas** ante ellas.

La consecución de ambos fines se procura a través los mismos medios: las iniciativas de comunicación hacia los grupos de interés. La empresa puede comunicar su estado de avance hacia la competitividad sostenible **en cualquier momento** del proceso:

- Puede, **tras el diagnóstico inicial**, elaborar un plan de comunicación que recoja la información obtenida tras esa primera fase: aquellas áreas en las que mejor y de manera más firme ha ido avanzando, y aquellas otras que conforman su plan de mejora para el siguiente ejercicio.
- Puede hacerlo también **al final del mismo, en la evaluación final del proceso**, y establecer un patrón comparativo con ejercicios anteriores.
- Puede hacerlo **en contraste con el plan estratégico** de la organización para comunicar los resultados alcanzados y el nivel de coherencia alcanzado con la misión, la visión y los objetivos que se ha fijado la organización.



Las posibilidades son diversas. En cualquier caso, es fundamental determinar qué información se va a transmitir y a quién. Las personas y organizaciones destinatarias de esta información normalmente coinciden con los **grupos de interés** más relevantes, es decir, los colectivos afectados directamente por las actividades de la empresa.


Para facilitar esta tarea se puede elaborar una tabla en la que se identifique y valore la importancia de los grupos de interés para la empresa e incluya los objetivos de comunicación con cada uno de estos grupos.








ponsabilidad social cabe destacar la **Memoria de sostenibilidad o triple cuenta de resultados**, un documento que informa sobre los resultados de la empresa y sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de sus actividades.

 Dentro de las Herramientas de Apoyo de **xertatu:adi** se encuentra un documento de **Orientaciones para la comunicación hacia los grupos de interés** que pretende ayudar a la empresa a enfocar sus esfuerzos de comunicación y rendición de cuenta según las directrices que se acaban de reflejar.

 Para aquellas empresas que decidan elaborar una **Memoria de sostenibilidad xertatu:adi** recomienda la utilización de la Guía **GRI en su versión G3** de 2006, directamente obtenible en la web de Global Reporting Initiative ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)), ya que esta herramienta se ha convertido en un verdadero estándar internacional de elaboración de estas Memorias y porque los principios que guían esta herramienta son plenamente compatibles con los principios directrices bajo los que se articula **xertatu:adi**.

### 3.7. Fase 7. Aprendizaje

Frecuentemente la fase menos atendida en los procesos de mejora continua es la fase de aprendizaje. El aprendizaje se realiza muchas veces de un modo intuitivo, sin una lectura estructurada de los resultados y las causas de obtención de los mismos.

**Sistematizar el aprendizaje** entronca de lleno en la **gestión del conocimiento** en la organización y, es por tanto, cada organización la que determina qué medios y vías dispone para extraer conclusiones de sus operaciones y convertir ese conocimiento tácito en manos de algunas personas de la organización en un conocimiento explícito compartido por todas las personas de la organización e interiorizada por aquellas que deban hacer uso del mismo.

Una vez realizado este ejercicio de aprendizaje, se planteará el cierre del ciclo de mejora para dar inicio a un nuevo ciclo. El **arranque del nuevo ciclo** se puede establecer bien **desde la fase de diagnóstico** o, si el diagnóstico más reciente puede considerarse vigente y quedan áreas de mejora que abordar, se puede iniciar el proceso **directamente en la etapa de planificación**.

Como se ha señalado, este **proceso es inclusivo e integral**, lo que implica que la empresa, con el tiempo, debe ser capaz de **abordar progresivamente el conjunto de áreas de mejora**. Sólo así caminará hacia la consecución de ese horizonte de referencia que constituye la visión de responsabilidad que la empresa pretende alcanzar.



## 4. Dinamizar xertatu:adi en la empresa

El itinerario planteado y las herramientas disponibles en **xertatu:adi** tienen por objetivo facilitar que el desarrollo del proceso sea un éxito. Además de ello es también necesario adoptar medidas para la dinamización interna del proceso, de forma que se asegure que progresa de forma adecuada y que la empresa adquiere las habilidades necesarias para llevar a cabo sucesivas iteraciones del ciclo de mejora.

### 4.1. Designar una persona responsable interna

**Xertatu:adi** implica, ante todo, un proceso. Llevar adelante un proceso con éxito conlleva designar claramente la persona que dentro de la organización será responsable del mismo. Por tanto, la dirección de la empresa debe designar la persona (o equipo) responsable de la implantación de **xertatu:adi** y facilitar la disponibilidad de tiempo y recursos suficientes para que pueda liderar el proyecto.

Las **funciones** de esta persona serán:

- Adquirir una formación mínima sobre lo que significa el concepto RSE y los retos que plantea para las organizaciones. En la web xertatu ([www.xertatu.net](http://www.xertatu.net)) puede encontrar abundante documentación que puede ser suficiente para esta auto-formación inicial.
- Ser el/la interlocutor/a con la persona facilitadora para implantar **xertatu:adi**, cuando el proceso sea acompañado por un/a consultor/a homologado/a.
- Coordinar las dedicaciones de personas de la organización para las tareas de diagnóstico y elaboración del plan de actuación en RSE.
- Impulsar el desarrollo de las acciones contempladas en el plan de actuación anual en RSE, realizando seguimiento de las mismas y analizando las desviaciones detectadas.
- Coordinar las actividades de comunicación interna del proceso y los resultados de implantar **xertatu:adi**.
- Asegurar que el proceso de diagnóstico y mejora continua en RSE queda implantado en la empresa e integrado en sus sistemas de gestión.





## 4.2. Comunicación interna del proceso

Como se ha señalado ya la participación de las personas de la organización es fundamental para que el giro de la organización hacia la sostenibilidad sea sostenido porque se inserta en la cultura que se vive en la empresa. Además, son las personas de la organización las encargadas de poner en marcha las acciones que se contemplen en el plan de mejora y, por tanto, es imprescindible contar con su participación activa para que el proceso se desarrolle con éxito. También se señalaba anteriormente que la transparencia es clave en la aplicación de **xertatu:adi** para que el proceso haga despertar en las personas de la empresa expectativas acordes con los resultados previsibles. Por último, los/las trabajadores/as de la empresa son en todos los casos uno de los grupos de interés de mayor importancia en la empresa, por lo que la recogida sus expectativas y las respuestas ofrecidas a éstas son un componente esencial de la responsabilidad social de cada empresa.

De lo anterior se deduce que realizar **una buena comunicación del proceso xertatu:adi a todas las personas que trabajan en la empresa es clave** para el buen desarrollo de su implantación.

Desde un primer momento la dirección de la empresa debe comunicar a los/las trabajadores/as la decisión de realizar el proceso de diagnóstico y mejora continua en RSE, explicando sus objetivos, las tareas a desarrollar y su alcance. Esta información debe incorporar la difusión del documento de compromiso con el proceso suscrito por la dirección de la empresa y venir acompañada de la invitación a la participación de las personas en las distintas etapas del itinerario.

Aunque **xertatu:adi** no lo propone explícitamente en el itinerario antes expuesto, la empresa puede articular algún cauce de participación para personas no ligadas al equipo directivo durante las fases de diagnóstico y de elaboración del plan de actuación.

Finalizado el diagnóstico y diseñado el plan de mejora anual, la dirección de la empresa debe de nuevo informar a la plantilla de los resultados obtenidos y las acciones a emprender. Este es un momento crítico para el proceso. La RSE es puesta en solfa en muchas ocasiones y los intentos de las empresas por acercarse a la sostenibilidad no siempre se observan con confianza. Por tanto, la comunicación de los resultados del diagnóstico y las acciones de mejora que la empresa extrae del mismo **debe perseguir, en primer término, que las personas de la organización otorguen credibilidad al proceso** porque sólo así se obten-





permanentemente en camino. Esta es la razón por la que **xertatu:adi** es una metodología basada en un itinerario cíclico de mejora continua.

Que el proceso de diagnóstico y mejora continua en RSE quede implantado en la empresa es una tarea que acompaña todo el primer ejercicio de puesta en práctica de **xertatu:adi** en la empresa. **La persona (o equipo) responsable interna debe durante este tiempo adaptar el proceso a las peculiaridades de la empresa**, incorporar este proceso al “mapa de procesos” (u otro elemento de gestión) de la empresa de forma **que su continuidad quede asegurada**.

A estas alturas ya está claro que **xertatu:adi** no pretende abarcar todos los aspectos metodológicos que implica un proceso de mejora continua en la empresa. No incluye herramientas para la formación de equipo de mejora o para orientarse a la gestión por procesos. **Xertatu:adi** no trata de inventar sistemas de gestión, sino de adaptar la práctica de la mejora continua al reto de la RSE. Ofrece, por tanto, flexibilidad para que la empresa practique sus propios métodos y sistemas. Esta es una ventaja para **integrar la gestión de la RSE en el resto de sistema de gestión de la empresa**, como ya se ha mencionado.

Para ello se debe dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué indicadores RSE se integrarán en el cuadro de mando de la empresa?
- ¿Cómo se relaciona el proceso de mejora RSE con otros procesos de la empresa?
- ¿Cómo se relaciona el plan de mejora en RSE con el plan de acción o mejora anual de la empresa?
- ¿El diagnóstico en RSE es coincidente en el tiempo con otros elementos para la elaboración del plan de acción anual general de la empresa?
- ¿Cómo se incorporará la visión de sostenibilidad a la próxima revisión de la estrategia de la empresa?
- ¿Cómo revisa la dirección el proceso de diagnóstico y mejora en RSE?

Seguir el itinerario que marca **xertatu:adi** **no implica coartar la creatividad de la empresa**. Es un itinerario absolutamente natural en la mejora continua, con las particularidades (en diagnóstico y planificación) que la RSE exige. No obstante, la aplicación de **xertatu:adi** no excluye otras actividades o herramientas que pueden apoyar la apuesta de la empresa por la sostenibilidad. La RSE es de hecho una puerta abierta a la creatividad y a la innovación.



## 5. Plan de trabajo



La metodología **xertatu:adi** quiere ser fácil, sencilla y útil para las empresas. Para ello, se ha reducido al máximo la dedicación y medios materiales que requiere, sin menoscabar su rigor metodológico y su efectividad. Aún con todo, llevar **xertatu:adi** a la práctica necesita esfuerzos, tiempo y voluntad por parte de los/las responsables y del resto de personas de la organización.

**Xertatu:adi** puede utilizarse de forma autónoma por la empresa a través de un equipo de trabajo interno o bien con acompañamiento de una persona facilitadora externa. Establecido el equipo que coordine la implantación de **xertatu:adi** en la empresa, con o sin persona facilitadora, se puede iniciar la aplicación de esta metodología.

La **fase de arranque** parte de una primera reunión de cuatro horas en la que el equipo se forma y sensibiliza en la materia. Para ello la empresa tiene dos opciones: recurrir a una persona facilitadora externa o utilizar los materiales de la carpeta y la web **xertatu**.

Tras esta primera reunión de formación, la persona responsable de la empresa tendrá que dedicar un breve tiempo para asentar lo que supone **xertatu:adi** en su empresa y, si lo estima conveniente, informar al **Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia** de la voluntad de iniciar el proceso **xertatu:adi**. Adicionalmente, podrá optar al **programa de subvenciones** existente para sufragar parcialmente los gastos de consultoría para la implantación de **xertatu:adi** si se realiza a través de personas consultoras homologadas.

Para asentar la implicación de la dirección con el proceso de implantación se incluye en el CD adjunto un modelo para que la empresa suscriba el compromiso de implantar **xertatu:adi**.

En ese momento la empresa ya está preparada para iniciar el itinerario la **fase 1 (análisis del punto de partida)**, consistente en una breve reunión en la que se utiliza el “check-list” que permite a todos los componentes del proyecto conocer la situación de partida de la empresa.

El **diagnóstico** constituye la **etapa 2**, con una duración estimada de tres semanas en las que en las dos primeras se cumplimenta el cuestionario, se evalúan los indicadores y se recopilan las expectativas de los grupos de interés. La tercera semana se lleva a cabo el contraste de los datos obtenidos de los tres diagnósticos y la obtención de los puntos fuertes



Informe de diagnóstico



y áreas de mejora de la empresa. En este momento se abre un periodo de 2 semanas para que las personas facilitadoras elaboren el **informe de diagnóstico**. Cuyo contenido se recoge en el siguiente cuadro.

### Contenido del informe de diagnóstico

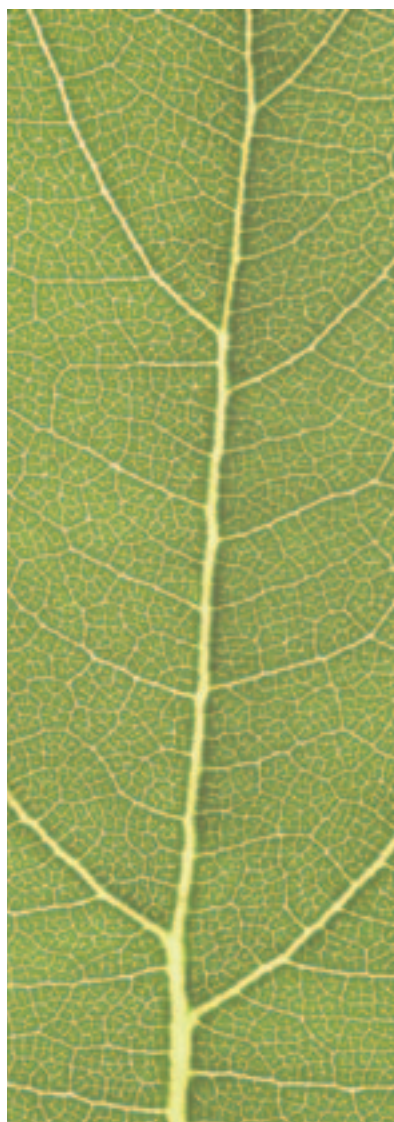
1. Presentación de la empresa  
Este apartado incluirá una somera descripción de la empresa a partir de los datos recogidos en check-list para en análisis del punto de partida.
2. Proceso de implantación de xertatu:adi  
Se recogerá en este apartado un cronograma del proceso de implantación de **xertatu:adi**, con las fechas y plazos previstos para cada una de las fases.
3. Resultados del diagnóstico  
La utilización de las tres herramientas de diagnóstico de **xertatu:adi** (cuestionario, indicadores y recogida de expectativas de grupos de interés) proporciona abundante información tanto sobre el enfoque como sobre el desempeño de la empresa en RSE. Este punto del informe debe reflejar la información más relevante de estos resultados.
4. Resultados del contraste: fortalezas y áreas de mejora  
El resultado el ejercicio de “contraste” de los tres elementos de diagnóstico (cuestionario, indicadores, expectativas de grupos de interés) arrojará tanto puntos fuertes (fortalezas) como áreas de mejora para la empresa, que deben incorporarse en este apartado.

#### Anexos

En los anexos se incorporarán los diferentes documentos generados durante las fases de arranque, análisis del punto de partida y diagnóstico.

- Anexo 1: Compromiso de la dirección
- Anexo 2: Check-list de análisis del punto de partida
- Anexo 3: Cuestionario de diagnóstico
- Anexo 4: Batería de indicadores
- Anexo 5: Plantilla recogida expectativas de los grupos de interés
- Anexo 6: Plantilla para el contraste





Finalizado el diagnóstico, se pasa a la **fase 3 (planificación)** con una duración aproximada de dos semanas. La primera semana se dedicará a idear y seleccionar las acciones de mejora y la segunda semana a elaborar el **plan de actuación**, con el apoyo de la persona facilitadora.



[Plan de actuación](#)

Definido el plan de actuación en materia de responsabilidad social, se emprende la **etapa 4 (ejecución)**. Se trata de la etapa que mayor duración. Durante nueve meses la empresa desarrollará trabajo interno que requiere reuniones de carácter trimestral del equipo responsable en RSE para contrastar la evolución de las acciones planificadas.

Transcurridos once meses desde el arranque y finalizadas las fases de anteriores, la empresa está preparada para abordar la **fase 5 (evaluación)** a partir de los indicadores incluidos en el plan de actuación y la batería de indicadores generales en RSE del diagnóstico. El tiempo estimado para esta fase es de tres semanas y a su finalización la persona facilitadora proporcionará un **informe de evaluación**.



[Informe de evaluación](#)

### Contenido del informe de evaluación

1. Proceso de implantación de **xertatu:adi**  
Programa (cronograma, planning...) del desarrollo del proceso **xertatu:adi** en la empresa, indicando tanto las fechas y plazos previstos, como los reales.
2. Seguimiento del plan de actuación  
Los resultados de la puesta en práctica del plan de actuación y mejora en RSE se recogerán en este apartado, desde una doble vertiente:
  - Desarrollo de las acciones, es decir, en qué medida se han completado las acciones previstas en el plan.
  - Consecución de objetivos, es decir, en qué medida se han obtenido los valores objetivo de los indicadores de control de cada una de las acciones del plan.
3. Nueva medición de los indicadores  
Para evaluar el avance general de la empresa hacia la competitividad sostenible se debe recoger el resultado de una nueva evaluación de la batería de indicadores RSE, con valores referidos al ejercicio posterior a la evaluación realizada en la fase de diagnóstico.
4. Continuidad del proceso en la empresa  
Descripción de cómo se asegurará la continuidad del proceso de mejora en RSE en la empresa, recogiendo



quién será la persona o equipo responsable, si se ha transformado en una sistemática o proceso implantado, si se ha integrado en los planes de gestión o de mejora generales de la empresa...

#### 5. Propuestas para la mejora

Ideas sobre posibles áreas de mejora a abordar en los planes de mejora en RSE de los próximos años.

#### Anexos

En los anexos se incorporarán los diferentes documentos generados durante las fases de ejecución y evaluación

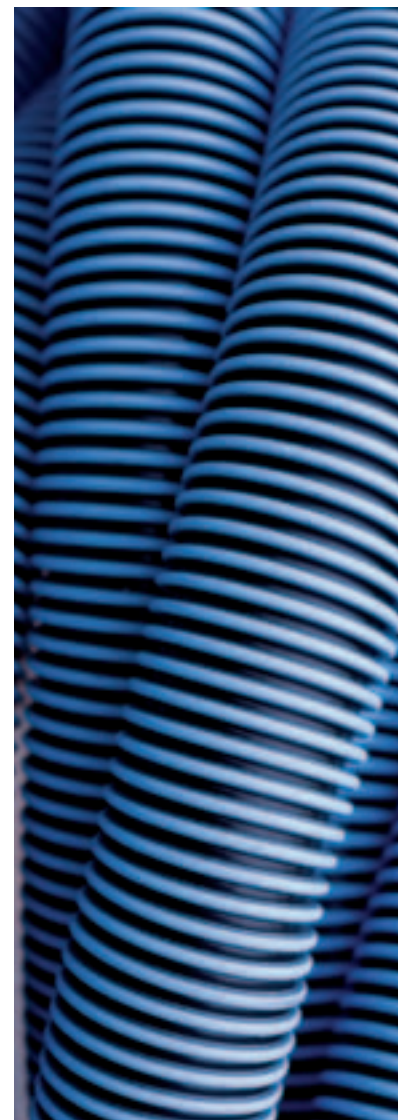
- Anexo1: Plan de actuación, incluyendo los valores de los campos de seguimiento del plan
- Anexo 2: Batería de indicadores

Así mismo, se incluirán como anexos aquellos documentos que puedan ser de interés y que hayan sido generados en la puesta en práctica de actividades del Plan de Actuación en RSE (ej. código de conducta, mapa de relaciones con grupos de interés, memoria sostenibilidad, encuestas de satisfacción, proceso homologación proveedores...).

El proceso no deja de lado la **comunicación** final hacia grupos de interés (**fase 6**) en la última semana del proceso. Se abre la posibilidad de elaborar, de forma optativa, una memoria de sostenibilidad, aunque éste paso no constituye una etapa obligada en el proceso **xertatu:adi**.

El cierre de ciclo implica no dejar de lado la fase de **aprendizaje (fase 7)**. Dentro de esta etapa se han incorporado las labores necesarias para que el proceso de diagnóstico y mejora continua quede implantado en la empresa, con trabajos que se distribuyen entre los dos últimos meses del proyecto.

A continuación se incluye un cronograma orientativo que hace visible todo el proceso, la duración de cada una de las fases, la estimación de horas de dedicación en cada paso de **xertatu:adi**, incluyendo también los momentos de presencia de la persona facilitadora, si la hubiere.



Duración (horas) Tipo de actividad	2 Reunión de líderes con o sin persona facilitadora 4 Trabajo interno de responsable del proceso 4 Actividades optativas (estimación horaria orientativa) Desarrollo de acciones de mejora Comunicación interna del proceso Informes de la persona facilitadora	Mes												Herramienta Material
		Semana 1				Semana 2				Semana 12				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>FASE 0. ARRANQUE</b>														
Capacitación. Compromiso Elección de responsables		4	4											Documentos de compromiso de la dirección
<b>FASE 1. ANÁLISIS DEL PUNTO DE PARTIDA</b>														
Análisis del punto de partida		2												Check-list
<b>FASE 2. DIAGNÓSTICO</b>														
Diagnóstico de percepciones		4	4											Cuestionario de autodiagnóstico
Evaluación de indicadores		2	8	2										Batería de indicadores
Recopilación expectativas de grupos de interés					2									Plantilla de recapitulación de expectativas de Gdl
Contraste					2									Contraste de diagnósticos
<b>FASE 3. PLANIFICACIÓN</b>														
Propuesta y priorización Acciones de mejora					4	6								Plantilla de priorización de acciones de mejora
Elaboración Plan de Actuación					4	4								Plantilla de Plan de Actuación
<b>FASE 4. EJECUCIÓN</b>														
Ejecución														Catálogo de recursos en RSE Orientaciones para trasladar la RSE a proveedores Orientaciones para incorporar la RSE en la cultura Orientaciones para el diálogo con los Gdl
<b>FASE 5. EVALUACIÓN</b>														
Evaluación de indicadores										2	4	2		Batería de indicadores Plantilla de Plan de Actuación
<b>FASE 6. COMUNICACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS</b>														
Comunicación													4	Orientaciones para la comunicación hacia los Gdl
Elaboración de memoria de sostenibilidad										16	16	16	16	Guía GRI para elaborar memorias de sostenibilidad
<b>FASE 7. APRENDIZAJE</b>														
Adaptación del proceso xertatu a la empresa										4	2			
Documentación e implantación del proceso										4	4	2	4	