



Fundación

Edad & Vida



Guía de Buenas Prácticas para la integración de la **RSE** y los **ODS** de Naciones Unidas en el sector de servicios de **atención a personas mayores**

LOS **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE** DE NACIONES UNIDAS Y LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN A LAS PERSONAS MAYORES

Diciembre 2017

Con la colaboración de



Guía de Buenas Prácticas para la integración de la **RSE** y los **ODS** de Naciones Unidas en el sector de servicios de **atención a personas mayores**

LOS **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE** DE
NACIONES UNIDAS Y LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN A
LAS PERSONAS MAYORES

Diciembre 2017



Aribau, 185, 5º, 7ª
08021 Barcelona

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

Sumario

Carta del Presidente de Edad&Vida	4
Preámbulo	6
1. La visión de la RSE en el sector de los servicios a las personas mayores	7
2. El rol de la dirección y la visión estratégica de la RSE	16
3. Los grupos de interés	17
4. ¿Estamos preparados para los futuros retos responsables y sostenibles?	20
5. ¿Cómo integramos la RSE y la sostenibilidad en la estrategia?	25
6. ¿Cómo vivimos la RSE y la sostenibilidad internamente y la compartimos fuera?	44
7. ¿Cómo medimos y reportamos el valor social y económico que generamos?	45
8. Comité de RSE	53
9. Anexo	54

Carta del Presidente de Edad&Vida

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

Es un sector atomizado, y uno de los más intensivos en mano de obra, al que se le plantean grandes retos de futuro derivados del envejecimiento de la población, la dependencia y la atención a los enfermos crónicos. De acuerdo con el INE, a 1 de Enero de 2016 existían un total de 8,6 millones de personas mayores de 65 años, un 18,4% sobre el total de la población. En 2066 se estima que habrá más de 14 millones de personas mayores, un 34,6% del total de la población. Pese a la mejora de la calidad de vida, las previsiones iniciales realizadas anteriores a la aplicación de la Ley de Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia (LAPAD), también se han visto superadas. En 2016, 1.213.873 personas tenían algún grado de dependencia, de las cuales el 71% fueron atendidas. Por último, se prevé que las enfermedades crónicas serán la principal causa de discapacidad y/o dependencia en 2020, doblándose su incidencia en 2030 en el colectivo de mayores de 65 años. Estos desafíos si bien son comunes a la mayoría de países occidentales de nuestro entorno, su incidencia en nuestro país es mucho mayor y urge abordar cuanto antes este problema y a la vez oportunidad.

Asimismo, el sector de los servicios de atención a personas mayores se ha convertido en una importante fuente de creación de empleo y riqueza, debido a la consolidación del cambio demográfico que está experimentando nuestro país desde hace 10 años.

El número de plazas de los centros residenciales ha aumentado casi un 50% pasando de 240.000 en 2001 a más de 350.000 a finales de 2016. El número de plazas en centros de día ha aumentado más del 300%. La demanda de los servicios de tele-asistencia ha aumentado más del 700% y los servicios de ayuda a domicilio se han incrementado un 65%.

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

La integración en la estrategia de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad pueden por tanto contribuir a la consecución de estos retos, fomentando el diálogo y la corresponsabilidad entre los actores del sector, la sociedad y los poderes públicos que permitan encontrar soluciones innovadoras que generen valor compartido para todos los operadores del sector y sus grupos de interés. La mejora de la calidad de los servicios que se prestan a los usuarios y sus familias, el establecimiento de nuevas vías para la colaboración público-privada, la consolidación del sector como un generador de empleo de calidad y la contribución a la riqueza del país, son parte de los beneficios que se pueden alcanzar a través de una mayor integración de la ges-

tión responsable y la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS) en la estrategia de los operadores del sector.

La presente guía, se ha desarrollado gracias al apoyo de la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y constituye un nuevo ejercicio para impulsar la responsabilidad social de la empresa y la sostenibilidad en el conjunto de operadores del sector, lo cual ha de facilitar su adaptación al marco de la ley de economía sostenible, a los procedimientos de contratación con las diversas administraciones del estado y a la publicación de información no financiera.

A través de la guía el lector podrá conocer cómo integrar la responsabilidad social empresarial y los ODS en su estrategia y modelo de gestión, a través de ejemplos de buenas prácticas e indicadores para evaluar el desempeño y mejorar el reporting de dichas actividades.

Espero que la lectura de la guía sea de su utilidad y aprovecho la ocasión para agradecer desde Edad&Vida su interés por este tema, que ha de contribuir a la mejora y construcción de ventajas competitivas para el sector y sobre todo a la mejora en la calidad de vida de los usuarios y sus familias.

Joaquín Borrás

Presidente de Edad&Vida

Nick Hillier en Unsplash



Preámbulo

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

La guía tiene un carácter inminentemente práctico y se estructura en 7 apartados a través de los cuales se incide en cómo integrar la RSE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la estrategia de los distintos operadores del sector de servicios para las personas mayores, haciendo hincapié en el proceso para su implantación, monitorización, evaluación del desempeño y reporting de dichas actividades.

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

La coordinación de los contenidos de esta guía ha estado a cargo de:

- Gemma Vilanova
- Ismael Vallés
- Lluís Salart
- Albert Guardia

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

1.1. La RSE y los ODS en el contexto mundial

Desde los inicios de este nuevo milenio el concepto de RSE y sostenibilidad ha ido asentándose cada vez más en las agendas de las empresas, organizaciones sociales y administraciones. Iniciativas como los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, el Global Reporting Initiative o las métricas de IRIS se han ido integrando de forma progresiva en la estrategia y en la gestión de las empresas y organizaciones.

En los últimos años, concretamente en 2015, cabe destacar la aprobación, por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y con ella, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS constituyen una llamada mundial para adoptar medidas que contribuyan a eliminar los principales problemas que afectan a nuestro planeta, como son: la pobreza y la desigualdad, la falta de igualdad de género, el acceso a un trabajo digno, la falta de acceso a servicios de salud y de educación de calidad o la desprotección del medio ambiente.

Los ODS pretenden ser el nuevo marco de contribución al desarrollo sostenible por parte de las empresas, organizaciones sociales y administraciones. Los ODS con sus 17 objetivos y 169 metas aspiran a constituirse en el marco universal que ha de guiar las contribuciones de dichos actores al desarrollo sostenible de nuestro planeta.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas



Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo



Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible



Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades



Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos



Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas



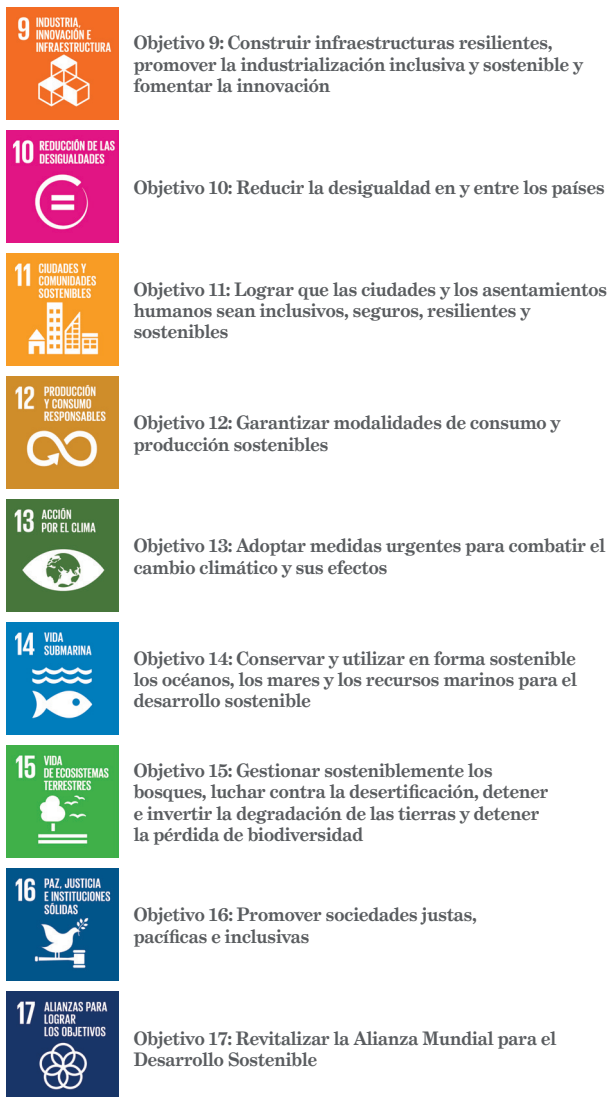
Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos



Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos



Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos



1.2. La RSE y los ODS en el contexto de la UE y España

1.2.1. El marco europeo

El primer hecho destacable fue la presentación del Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas en 2001.

A lo largo de esa década y hasta que la Comisión Europea presentó la Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas en octubre de 2011, la RSE ha logrado un creciente protagonismo en las prioridades de las empresas y organizaciones.

Muestra de ello, es la Estrategia Europa 2020 que recoge el compromiso europeo de establecer un nuevo enfoque en responsabilidad social empresarial y la Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de febrero de 2013, sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible.

La estrategia europea renovada en materia de RSE refleja el convencimiento de los estados miembros de la Unión Europea acerca del papel que la responsabilidad social empresarial puede desempeñar para avanzar hacia la Estrategia Europa 2020, orientada a alcanzar un crecimiento inclusivo, sostenible e inteligente.

Por último, es preciso destacar la aprobación de la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo que modifica la Directiva 2013/34/EU sobre divulgación de información no financiera e información sobre la diversidad por parte de determinadas grandes so-

ciudades y determinados grupos, aprobada por el Parlamento Europeo el 15 de abril de 2014, y que está en proceso de transposición al ordenamiento jurídico español.

1.2.2. Su aplicación en España

El Gobierno de España introdujo en la Ley de Economía Sostenible¹ la promoción de la RSE en las empresas:

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

Asimismo, la Ley Contratos del Sector Público² establece en su artículo 118 que en las condiciones de contratación se podrán establecer “consideraciones de tipo medioambiental o consideraciones de tipo social” con el fin de:

- Promover el empleo de personas con dificultades particulares de inserción en el mercado laboral.
- Eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer en dicho mercado.
- Combatir el paro.

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

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

La Disposición Adicional Cuarta de esta misma ley fomenta la contratación de empresas que superen el mínimo de personas con discapacidad en la plantilla, del 2%, definido en la Ley de integración de personas con discapacidad³. Así, los pliegos podrán contemplar la preferencia por aquellas empresas que superen el dos por ciento. Además, en caso de empate en la licitación, aquellas empresas que superen el dos por ciento tendrán ventaja.

También se ha publicado, la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del

¹ Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

² Texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

³ Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos, relativo a la obligación de contar con un dos por ciento de trabajadores con discapacidad o adoptar las medidas alternativas correspondientes.

Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014⁴.

En su artículo 99 que determina el objeto del contrato, establece: “El objeto de los contratos del sector público deberá ser determinado. El mismo se podrá definir en atención a las necesidades o funcionalidades concretas que se pretenden satisfacer, sin cerrar el objeto del contrato a una solución única. En especial, se definirán de este modo en aquellos contratos en los que se estime que pueden incorporarse innovaciones tecnológicas, sociales o ambientales que mejoren la eficiencia y sostenibilidad de los bienes, obras o servicios que se contraten”.

En su artículo 126, se define: “Siempre que el objeto del contrato afecte o pueda afectar al medio ambiente, las prescripciones técnicas se definirán aplicando criterios de sostenibilidad y protección ambiental, de acuerdo con las definiciones y principios regulados en los artículos 3 y 4 respectivamente, de la Ley 16/2002, de 1 de julio, de Prevención y Control Integrados de la Contaminación”.

En su artículo 145, se refleja: “La mejor relación calidad-precio se evaluará con arreglo a criterios económicos y cualitativos. Los criterios cualitativos que establezca el órgano de contratación para evaluar la mejor relación calidad-precio podrán incluir aspectos medioambientales o sociales, vinculados al objeto del contrato en la forma establecida en el apartado 6 de este artículo, que podrán ser, entre otros, los siguientes:

La calidad, incluido el valor técnico, las características estéticas y funcionales, la accesibilidad, el diseño

universal o diseño para todas las personas usuarias, las características sociales, medioambientales e innovadoras, y la comercialización y sus condiciones.

Las características medioambientales podrán referirse, entre otras, a la reducción del nivel de emisión de gases de efecto invernadero; al empleo de medidas de ahorro y eficiencia energética y a la utilización de energía procedentes de fuentes renovables durante la ejecución del contrato; y al mantenimiento o mejora de los recursos naturales que puedan verse afectados por la ejecución del contrato.

Las características sociales del contrato se referirán, entre otras, a las siguientes finalidades: al fomento de la integración social de personas con discapacidad, personas desfavorecidas o miembros de grupos vulnerables entre las personas asignadas a la ejecución del contrato y, en general, la inserción sociolaboral de personas con discapacidad o en situación o riesgo de exclusión social; la subcontratación con Centros Especiales de Empleo o Empresas de Inserción; los planes de igualdad de género que se apliquen en la ejecución del contrato y, en general, la igualdad entre mujeres y hombres; el fomento de la contratación femenina; la conciliación de la vida laboral, personal y familiar; la mejora de las condiciones laborales y salariales; la estabilidad en el empleo; la contratación de un mayor número de personas para la ejecución del contrato; la formación y la protección de la salud y la seguridad en el trabajo;

⁴ Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

la aplicación de criterios éticos y de responsabilidad social a la prestación contractual; o los criterios referidos al suministro o a la utilización de productos basados en un comercio equitativo durante la ejecución del contrato”.

Por último cabe destacar el Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre, por el que se modifican el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad⁵. Su objetivo es incrementar la transparencia entre las empresas en materia no financiera, aumentando la información no financiera del informe de gestión que acompaña a las cuentas anuales en lo relativo a cuestiones sociales, medioambientales, derechos humanos, personal y lucha contra la corrupción, e incrementando el contenido exigido en el informe anual de gobierno corporativo que publican las sociedades anónimas cotizadas.

⁵ Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre, por el que se modifican el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

1.3. La RSE y la sostenibilidad: Una oportunidad para el sector de los servicios a las personas mayores

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

En línea con lo que establece la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, algunos de los indicadores que determinan la competitividad de las economías de los países están relacionados con las buenas prácticas en responsabilidad y sostenibilidad de las empresas, como por ejemplo: el buen gobierno corporativo, la formación de los empleados, la calidad, o la gestión responsable de la cadena de suministro, entre otros.

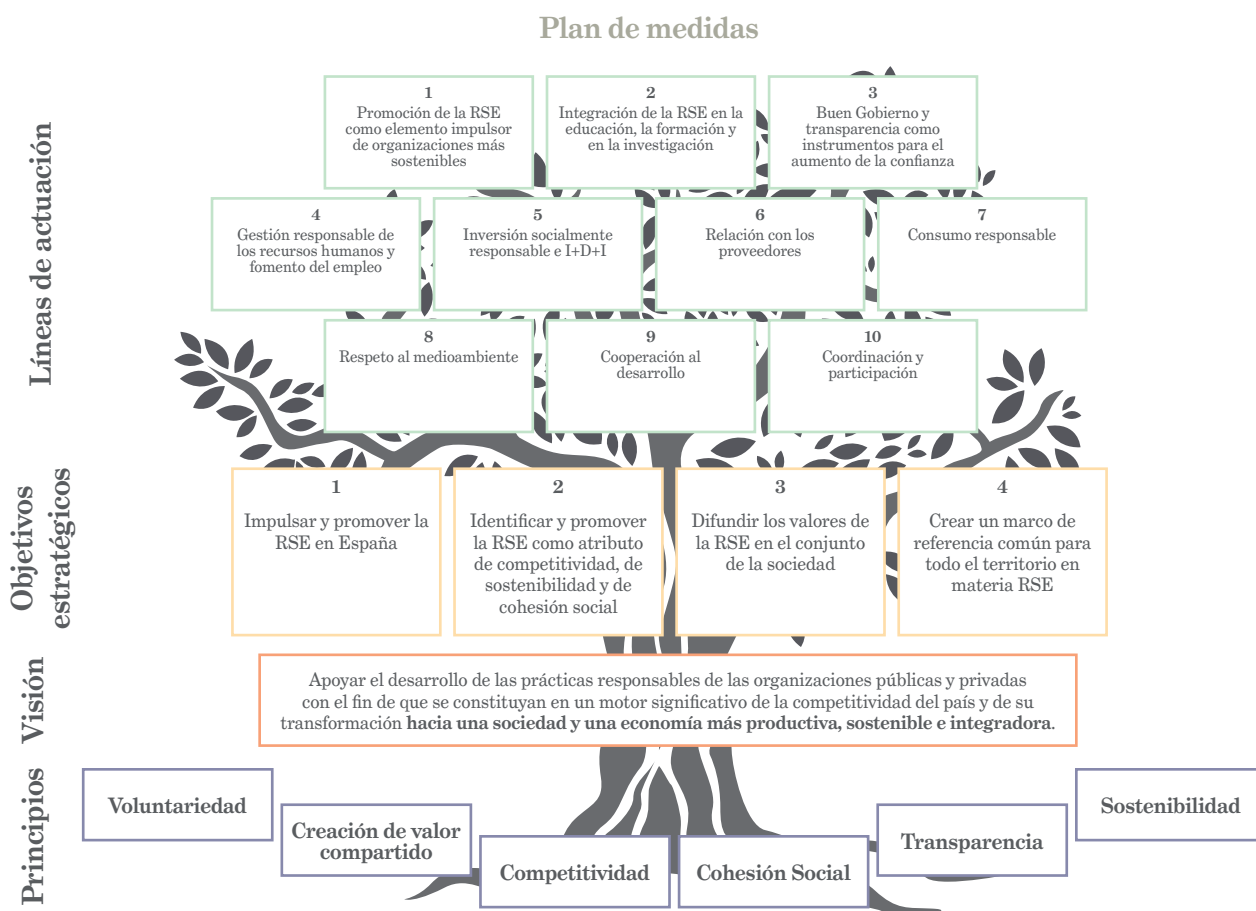
La RSE y la sostenibilidad conllevan asociados unos valores sociales que pueden contribuir a reducir los efectos de la crisis económica, con la creación de empleos, la promoción de la igualdad de oportunidades y favoreciendo la inclusión social. En un sector como el de los servicios a las personas mayores, el cual es muy intensivo en mano de obra, la RSE y la sostenibilidad puede contribuir a que los actores que intervienen (empresas, administraciones, cooperativas y organizaciones de la economía social), generen más valor y contribuyan e impulsen la economía del país.

A través de la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, se quiere apoyar el desarrollo de las prácticas responsables tanto de empresas como de organizaciones sociales y admi-

nistraciones con el fin de mejorar la competitividad del país y su transformación hacia una economía más productiva, sostenible e integradora. Para ello,

la Estrategia establece seis principios, cuatro objetivos y diez líneas de actuación de acuerdo con el siguiente esquema.

Estructura de la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas



Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora.

Asimismo, el estudio Mejores Negocios, un Mundo Mejor, identificó 60 oportunidades de mercado en las áreas de alimentación, agricultura, ciudades, energía y salud y bienestar relacionadas con el lo-

gro de los ODS. La consecución de estos objetivos se cuantifica en más de 12.000 millones de dólares que se derivan de aumentos de la eficiencia, la promoción de la innovación y la creación de nuevas oportunidades de negocio.

Oportunidades de mercado relacionadas con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

	Alimentos	Ciudades y construcción	Energía y materiales	Salud y bienestar
1	Reducción del desperdicio de alimentos en la cadena de valor	Viviendas asequibles	Modelos circulares, automotores	Combinación de riesgos
2	Servicios de ecosistemas de bosques	Eficiencia energética, construcciones	Expansión de productos renovables	Monitoreo remoto de pacientes
3	Mercados de alimentos de bajos ingresos	Vehículos eléctricos e híbridos	Modelos circulares, dispositivos	Telesalud
4	Reducción de desechos alimenticios de los consumidores	Transporte público en áreas urbanas	Modelos circulares, electrónica	Genómica de avanzada
5	Reformulación de productos	Uso compartido de automóviles	Eficiencia energética, industrias sin uso intensivo de la energía	Servicios de actividades
6	Tecnología en granjas de gran escala	Equipos para seguridad en carreteras	Sistemas de almacenamiento de energía	Detección de drogas falsificadas
7	Cambio alimentario	Vehículos autónomos	Recuperación de recursos	Control del tabaco
8	Acuicultura sustentable	Eficiencia del combustible en vehículos con motor de combustión interna	Eficiencia del acero para aplicación final	Programas de gestión del peso
9	Tecnología en granjas de minifundistas	Construcción de ciudades resistentes	Eficiencia energética, industrias con uso intensivo de la energía	Mejor gestión de enfermedades
10	Microirrigación	Fugas de agua municipal	Captación y almacenamiento de carbono	Registros médicos electrónicos
11	Restauración de tierras degradadas	Turismo cultural	Acceso a la energía	Mejor salud materna e infantil
12	Reducción de desechos de envases	Mediciones inteligentes	Químicos ecológicos	Capacitación en cuidado de la salud
13	Intensificación del ganado	Infraestructura de agua y sanidad	Fabricación de aditivos	Cirugía de bajo costo
14	Agricultura urbana	Uso compartido de oficinas	Contenido local en industrias extractivas	
15		Construcciones de madera	Infraestructura compartida	
16		Construcciones duraderas y modulares	Rehabilitación de minas	
17			Interconexión de red de suministro	

A partir del análisis de las 60 oportunidades de mercado identificadas en dichas áreas, hemos identificado 27 (sombreadas), que guardan relación con la prestación de servicios a las personas mayores.

Este sector al ser muy transversal, ofrece grandes oportunidades para llevar a cabo actividades que tienen un impacto elevado en términos de sostenibilidad y que pueden generar un gran valor económico y social para los actores que intervienen en la prestación de servicios a las personas mayores.

Concretar estas oportunidades es un reto, y para ello es necesario promover una mayor correspon-

sabilidad entre los actores del sector, la sociedad y los poderes públicos para fomentar la innovación con el objetivo de afrontar con garantías de éxito y convertir esta situación en una oportunidad para el propio sector, los usuarios, sus familias y la administración y contribuir de esta forma a la creación de valor compartido para el sector y todos los grupos de interés.

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

Oportunidades de mercado en el sector de los servicios de atención a las personas mayores relacionadas con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Alimentos

La reducción del desperdicio y excedentes alimentarios.

La innovación en nuevos productos de alimentación más sostenibles: mejora de las características funcionales, nuevos envases y formatos, mejora de la trazabilidad de los productos y reducción del transporte, entre otros.

Ofertas de productos más exclusivas y orientadas al colectivo de personas mayores.

Ciudades y Construcción

Mayor eficiencia energética en los procesos constructivos de residencias, centros socio-sanitarios y domicilios de personas mayores

Materiales más sostenibles como uso de madera.

Construcciones modulares y que faciliten la accesibilidad sin barreras y también el reciclaje de materiales.

Energía y materiales

El uso de tecnologías renovables.

Utilización de modelos basados en la economía circular.

Mayor eficiencia energética por parte de los equipamientos socio-sanitario.

Utilización de materiales más ecológicos.

Salud y bienestar

Utilización de tecnologías que permitan un mejor control y monitorización de los pacientes.

Innovación en programas de educación para la salud y prevención de enfermedades asociadas al envejecimiento de la población.

Innovación en nuevos fármacos que den respuestas al envejecimiento de la población.

Mayor formación y capacitación en el cuidado de la salud de las personas mayores.

Diseñar un etiquetado accesible y adaptado para las personas mayores.

Fomentar la colaboración público-privada.



Patrick Perkins en Unsplash

REFLEXIÓN. Punto de Partida

Respóndase a las siguientes preguntas:

- Tras las definiciones presentadas y en caso de no tenerla, ¿su empresa/organización está preparada para integrar la RSE en su estrategia?
- ¿Podría redactar una definición de la RSE adecuada a sus necesidades? Recuerde que la RSE requiere de unos mínimos a los que no puede renunciar.
- ¿Qué oportunidades de las descritas en los cuadros anteriores considera que pueden crear valor para su empresa/organización?
- ¿Qué otras oportunidades en el ámbito de la RSE y la sostenibilidad que no están en los cuadros anteriores detecta que pueden generar valor para su empresa/organización?

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

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

Las preocupaciones sociales y ambientales deben integrarse en todos los aspectos de la gestión del negocio, en las operaciones, en los servicios, en las relaciones con los empleados y con el resto de sus grupos de interés.

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

Las empresas, las organizaciones sociales y las administraciones son agentes clave de desarrollo de la RSE y de la sostenibilidad. Para ello, hay que superar la visión del “no harm”, es decir, no basta con que las empresas no causen impactos negativos en sus grupos de interés y en la sociedad, sino que deben empezar a actuar como agentes de desarrollo, generando impactos positivos que cambien la forma de hacer negocios y mejoren el bienestar del conjunto de la sociedad.

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

Es aquí donde la RSE y los ODS juegan un papel clave proporcionando a las organizaciones un marco coherente para guiar sus contribuciones al desarrollo sostenible y crear valor compartido.

Las empresas, administraciones, cooperativas y organizaciones de la economía social del sector de los servicios de las personas mayores deben saber identificar sobre qué objetivos y metas tienen capacidad de influencia y a partir de ese conocimiento llevar a cabo actuaciones que contribuyan a lograr ese desarrollo responsable y sostenible.

REFLEXIÓN. Implicación de la dirección

Respóndase a la pregunta:

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

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

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

3. Los grupos de interés

3.1. Los grupos de interés

Los grupos de interés, también conocidos con el término inglés stakeholders, son aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa y que a su vez pueden influenciar o afectar a las decisiones de la organización o empresa.

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

Algunos grupos de interés habituales son:

- Accionistas: los propietarios de la empresa, que tienen interés en que la empresa sea rentable, entre otros objetivos.
- Empleados: son quienes desarrollan la actividad de la empresa. En un sector intensivo en mano de obra como el de los servicios de atención a las personas mayores, este grupo de interés es clave.
 - Como grupo propio, o parte de este, se encuentran los sindicatos, que constituyen la representación laboral de los trabajadores de la empresa.
- Clientes: aquellas personas a quien ofrecemos nuestros servicios. En el caso del sector de la atención a las personas mayores podemos identificar distintos grupos de interés:
 - Personas Usuarias
 - Familiares de las personas usuarias

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

Cada empresa debe identificar y definir sus propios grupos de interés. La identificación de los grupos de interés no es estática, sino dinámica, dado que puede variar y evolucionar con el paso del tiempo. De hecho, mediante el diálogo constante con los grupos de interés, este mapa irá cambiando, para poder atender sus requerimientos.

ACTIVIDAD. Identificación de los Grupos de Interés

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

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

Algunas consideraciones:

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

3.2. El diálogo con los grupos de interés

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

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

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

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

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

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

Entre los mecanismos de diálogo cabe destacar los siguientes.

Mecanismos de diálogo con los grupos de interés

- Solicitud de respuesta escrita
- Líneas de atención telefónica
- Reuniones individuales
- Reuniones de grupo
- Reuniones públicas
- Mecanismos de relación online
- Encuestas



Alianzas y relaciones a largo plazo

- Foros de múltiples grupos de interés
- Paneles de asesoramiento
- Alianzas, colaboraciones, iniciativas voluntarias y proyectos conjuntos

Más información en: Fundación Edad&Vida (2012) La responsabilidad social de la empresa (RSE) en los servicios de atención a las personas mayores.



karl chor en Unsplash

4. ¿Estamos preparados para los futuros retos responsables y sostenibles?

La razón de ser de cualquier empresa u organización que desarrolle su actividad en el ámbito de los servicios de atención a las personas mayores es contribuir a la máxima calidad de vida de dicho colectivo.

Gracias al marco legal, el impulso del sector en este ámbito y el asentamiento progresivo de la RSE y la sostenibilidad en las empresas y organizaciones del sector de servicios de atención a las personas mayores, se ha logrado avanzar en la mejora de la calidad de vida de las personas mayores. Sin embargo todavía queda un largo camino de mejora en otros ámbitos como por ejemplo en el interno, más si se tiene en cuenta los posibles efectos que la automatización puede tener sobre la economía y el empleo y que según algunos estudios publicados podrá afectar al 50% de la economía y a un total de 1.200 millones de empleos en todo el mundo.

Teniendo en cuenta el progresivo envejecimiento de nuestra población, creemos que existen más oportunidades que riesgos para activar e impulsar el desarrollo de productos y servicios responsables y sostenibles que mejoren la calidad de vida del colectivo de personas mayores.

Para abordar como integrar la responsabilidad y la sostenibilidad en nuestra estrategia debemos conocer el punto de partida de nuestra empresa/organización, cuál es la estrategia, qué acciones desarrolla en cuanto a la gestión responsable y sostenible y cuál es la percepción interna y externa sobre las mismas. En este sentido cabe tener en cuenta:

- El compromiso de la Dirección, tal y como hemos indicado anteriormente.
- El nivel de sensibilidad de los empleados de nuestra empresa/organización hacia la RSE y la sostenibilidad.
- La percepción de los grupos de interés con los que se relaciona nuestra empresa/organización respecto a su desempeño responsable.
- Los riesgos y las oportunidades para poner en marcha un Plan Director de RSE.

Para ello, es recomendable acometer un proceso de trabajo consistente en cuatro pasos:

1. Revisaremos en detalle:
 - Estrategia y objetivos de nuestra empresa/organización.
 - La efectividad de los canales de diálogo y comunicación con los grupos de interés.
 - Las acciones desarrolladas en el ámbito de la gestión responsable y sostenible en las áreas clave de nuestra empresa/organización: prestación de servicios, recursos humanos, comunicación y marketing, finanzas, compras, medio ambiente.
2. Analizaremos otros referentes en responsabilidad y sostenibilidad del sector que nos puedan aportar ideas y buenas prácticas en los ámbitos de la gestión responsable y sostenible.
3. Entrevistaremos a la Dirección y a los responsables de las áreas corporativas de nuestra empresa/organización con el fin de conocer cómo

la responsabilidad y la sostenibilidad pueden contribuir a la consecución de objetivos en:

1. Creación de valor económico y valor social.
2. La estrategia de la organización.
3. La cultura corporativa.
4. La reputación de la marca.

En estas entrevistas abordaremos los siguientes aspectos:

- Los rasgos diferenciales de la empresa/organización.
- Los atributos que actualmente detenta y aquellos otros que debería tener para guiar a la empresa/organización en la consecución de sus objetivos en la relación con sus grupos de interés.
- Los proyectos que lleva a cabo la organización y las nuevas áreas de interés en el ámbito de la RSE y la sostenibilidad en las que quiere extender su actividad.

4. Asimismo, es recomendable plantear algún tipo de encuesta on-line a los grupos de interés con los que se relaciona la empresa/organización: empleados de la empresa/organización, usuarios y familiares, proveedores, entidades del movimiento asociativo de las personas mayores, administraciones públicas, otras empresas/organizaciones del sector.

Esta encuesta debe aportar información relevante sobre los siguientes aspectos:

- Los riesgos y oportunidades en la integración de la responsabilidad y la sostenibilidad en la estrategia y la comunicación de la empresa/organización.
- Obtener información clave para definir/contrastar el foco y los ejes del plan de RSE y sostenibilidad que deseemos llevar a cabo.

Con toda la información obtenida podremos completar el siguiente cuadro indicando si cada aspecto conlleva una fortaleza, una debilidad, una oportunidad o bien una amenaza.

Temas a ser identificados

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Gobierno de la organización				
Alineamiento de comportamientos con la estrategia, misión, principios y valores				
Código ético				
Fomento de la colaboración público-privada				
Recursos Humanos				
La transmisión de los valores				
Formación y capacitación en el cuidado de la salud de las personas mayores				
Integración /Diversidad				
Igualdad				
Conciliación				
Derechos colectivos				
Empleo de calidad				
Gestión del absentismo				
Gestión de la edad de la plantilla				
Personas usuarias y familiares / Comunicación y marketing				
Transparencia de la información comercial a usuarios y familiares				
Marketing responsable				
Accesibilidad a la información				
Calidad del servicio y Satisfacción del cliente				
Protocolos y procedimientos de atención y servicio				
Tecnologías para una mejor monitorización de los usuarios				
Programas de educación para la salud y prevención de enfermedades				

Temas a ser identificados (Continuación)

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Compras				
Pago a proveedores				
Cláusulas medioambientales				
Cláusulas de derechos sociales y laborales				
Medio ambiente				
Cumplimiento de la normativa ambiental				
Eficiencia energética				
Reciclaje y gestión de residuos				
Arquitectura e instalaciones sostenibles				
Sociedad				
Acción social				
Involucración social de los empleados				
I+D y operaciones				
Utilización de nuevos modelos basados en la innovación social como por ejemplo: la economía circular, o la colaborativa				

A partir de la cumplimentación del cuadro estaremos en disposición de definir las acciones de la estrategia en RSE:

- Debilidades: ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa/organización para solventar las debilidades detectadas?
- Amenazas: ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa/organización para evitar los riesgos que representan las amenazas identificadas?
- Fortalezas: ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa/organización para mantener y

fomentar aquellos aspectos que están ya en funcionamiento?

- Oportunidades: ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa/organización para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno?

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

ACCIÓN. Análisis DAFO de la RSE y sostenibilidad de la empresa/organización

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

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

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

Como resultado del DAFO la empresa/organización dispondrá de información clave sobre:

- Valoración cualitativa sobre el desempeño responsable y sostenible de la empresa/organización
- Identificación de los riesgos y oportunidades de mejora en la gestión responsable y sostenible
- Definición y priorización de los pasos para integrar la gestión responsable y sostenible en la estrategia de empresa/organización.
- Actualización del mapa de grupos de interés de la empresa/organización, estableciendo los objetivos de relación a conseguir con cada uno de ellos.
- Una primera aproximación sobre la ordenación y puesta en valor de los actuales y futuros proyectos en RSE y sostenibilidad de la empresa/organización.

5. ¿Cómo integramos la RSE y la sostenibilidad en la estrategia?

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

1. Establecer los objetivos que se pretenden alcanzar en línea con los ODS.

En primer lugar hemos de reflexionar sobre cuáles de los 17 ODS aplican a nuestra empresa/organización. A partir de la selección de ODS hemos de establecer los objetivos a alcanzar en cada uno de ellos.

Los objetivos deben ser específicos, cuantificables y trazables en el tiempo.

Por ejemplo:

- Incrementar un % el consumo de energía proveniente de fuentes renovables en la residencia.
- Reducir un % la cantidad de azúcar en el menú que se ofrece a los residentes.

Para el establecimiento de objetivos acordes con los ODS existen diversas herramientas que facilitan esta tarea:

- La Iniciativa Science Based Targets Initiative de CDP, WRI, WWF el Pacto Mundial de Naciones Unidas
- Action 2020 de WBCSD.
- UN-Business Action Hub

2. Difundir internamente los objetivos e identificar y diseñar acciones en línea con los ODS y la estrategia de la empresa/organización.

Para integrar la RSE y la sostenibilidad en la estrategia, es recomendable llevar a cabo unos talleres participativos con nuestros grupos de interés tanto internos como externos, con el objetivo de compartir, reflexionar y construir entre todos los siguientes aspectos:

- Los criterios, políticas y proyectos que mejoren la gestión responsable y sostenible en los principales ámbitos de la empresa/organización: gobierno corporativo, recursos humanos, marketing, comunicación, finanzas, cadena de valor, servicios generales, relaciones con la comunidad y medio ambiente.
- Encajar los actuales proyectos y aquellos nuevos proyectos que se definan en cada uno de los ODS identificados.
- Establecer indicadores de seguimiento y medición de impacto de dichos proyectos relacionándolos con los ODS.

Temas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Gobierno de la organización		
Alineamiento de comportamientos con la estrategia, misión, principios y valores		
Código ético		
Fomento de la colaboración público-privada		

Recursos Humanos		
La transmisión de los valores		
Formación y capacitación en el cuidado de la salud de las personas mayores		
Integración /Diversidad		
Igualdad		
Conciliación		

Derechos colectivos	
Empleo de calidad	
Gestión del absentismo	
Gestión de la edad de la plantilla	

Personas usuarias y familiares / Comunicación y marketing		
Transparencia de la información comercial a usuarios y familiares		
Marketing responsable		
Accesibilidad a la información		
Calidad del servicio y Satisfacción del cliente		
Protocolos y procedimientos de atención y servicio		

Temas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Continuación)

Tecnologías para una mejor monitorización de los usuarios	
Programas de educación para la salud y prevención de enfermedades	
Compras	
Pago a proveedores	
Cláusulas medioambientales	
Cláusulas de derechos sociales y laborales	
Medio ambiente	
Cumplimiento de la normativa ambiental	
Eficiencia energética	
Reciclaje y gestión de residuos	
Arquitectura e instalaciones sostenibles	

Sociedad	
Acción social	
Involucración social de los empleados	
I+D y operaciones	
Utilización de nuevos modelos basados en la innovación social como por ejemplo: la economía circular, o la colaborativa	

5.1. El gobierno de la organización y el cumplimiento normativo



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

El Buen Gobierno de las Organizaciones es un aspecto clave en la gestión responsable de las organizaciones. La toma de decisiones adecuadas, sustentada en mecanismos de seguimiento y control puede contribuir a minimizar la aparición de riesgos en la actividad, facilitar su gestión y mitigar su impacto negativo.

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

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

- Diseñar e implementar políticas y normas internas adecuadas que garanticen el buen comportamiento de todos los miembros de la organización.
- Fomentar una cultura en la organización basada en la ética, la transparencia, la integridad y el trato honesto y profesional a los usuarios y el respeto a los derechos humanos.
- Garantizar el alineamiento de los comportamientos de las personas que conforman la organización con los valores y la estrategia de la misma.
- Asegurar la sostenibilidad de la organización desde la triple vertiente: económica, social y medioambiental.
- Contribuir a la creación de valor compartido a largo plazo, tanto para la empresa/organización, como para todos los grupos de interés con los que se relaciona.
- Potenciar la mejora continua en la gestión operativa y en los procesos de atención relacionados con los servicios que se prestan a las personas a fin de mejorar la satisfacción de las personas usuarias, sus familias y los profesionales que ofrecen y gestionan dichos servicios.
- Promover activamente el diálogo con los grupos de interés con el objetivo de conocer sus expectativas e incorporar sus necesidades sociales y medioambientales en la gestión.

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

1. Las comisiones delegadas aseguran el desempeño y la toma de decisiones clave de las empresas/organizaciones. Las organizaciones de tamaño grande y medio en cuanto a usuarios, con diversos centros de atención y con un importante número de profesionales, generalmente disponen de una Comisión Ejecutiva para la toma de decisiones. Además, la existencia de la Comisión de Auditoría y Control es otro instrumento para garantizar el control interno y la supervisión de las operaciones. Por último, cabe destacar, que debido a la reciente reforma del código penal, los aspectos relacionados con el cumplimiento normativo, están ganando mayor peso específico en las organizaciones, siendo clave la identificación y la gestión para el cumplimiento de la legislación aplicable y las normas internas. Para garantizar el cumplimiento de este fin, las organizaciones han creado el área de cumplimiento normativo.
2. La gran mayoría de empresas/organizaciones del sector de los servicios para las personas mayores, cuentan con un comité técnico, asistencial, o de ética que vela por el cumplimiento de todos los principios que rigen la práctica asistencial en todos los servicios que ofrece la empresa/organización. Estos princi-

pios suelen guardar relación con los aspectos de entorno personal y afectivo, la detección y prevención de riesgos, las técnicas utilizadas en el cuidado de las personas, con especial atención a los aspectos de sujeción y contención en el ámbito residencial y la escucha de las expectativas y voluntades de los usuarios y sus familiares.

3. Cada vez son más las organizaciones que han elaborado su código ético en el que se plasman los principios generales de comportamiento, los derechos y las responsabilidades ante los grupos de interés. A través del código ético se transmite a la organización la misión, visión y valores de la organización, con el objetivo de que todos los grupos de interés con los que se relaciona la organización conozcan qué pueden esperar de ella y viceversa. El código ético se complementa generalmente con la puesta a disposición de los empleados del canal de denuncias, a través del cual anónimamente se pueden poner en conocimiento actos que contravengan lo establecido en el código ético.
4. Por último, si bien en muchas organizaciones existe el principio de delegación de autoridad para la toma de decisiones, la gran mayoría de organizaciones del sector de los servicios de atención a las personas mayores, con independencia de su tamaño cuentan con protocolos para proporcionar servicios de atención de calidad con humanidad y profesionalidad. En este sentido, cabe diferenciar

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

BUENA PRÁCTICA 1

Brookdale (Estados Unidos) Código de Conducta y Ética Empresarial



Brookdale dispone de un Código de Conducta y Ética Empresarial que define la conducta que se espera de su gerencia, sus socios y sus socios comerciales en el lugar de trabajo y para mantener su reputación. Todos los asociados reciben formación sobre el Código de Conducta cuando se inicia la relación y anualmente. Existe un protocolo definido, con un canal gratuito y anónimo, para comunicar cualquier violación real o posible de cualquier ley, regla o reglamento del Código.

5.2. Recursos humanos



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

sector de los servicios de atención a las personas mayores puedan desarrollarse y crecer profesionalmente, cultivar su talento y conciliar su vida laboral y personal en un marco de trabajo que garantice la igualdad de oportunidades.

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

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

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

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

5.2.2. Políticas de integración

El sector de servicios de atención a las personas mayores, es muy intensivo en factor humano y muy diverso en cuanto al origen de las personas, edad, y cultura. En una misma organización pueden coexistir multitud de personas, de diferentes países, edades y creencias. Los aspectos relacionados con la

integración cultural se revelan, pues un reto de la gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones del sector.

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

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

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

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

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

5.2.3. Políticas de igualdad

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

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

BUENA PRÁCTICA 2

ILUNION Sociosanitario Diversidad de género



En 2016, ILUNION aprobó el III Plan de Igualdad del Grupo y renovó los planes de igualdad de ILUNION Sociosanitario e ILUNION Lavanderías. Las Comisiones de Igualdad y Antiacoso atendieron ocho situaciones de acoso y cinco conflictos. Durante el año se incorporaron al Grupo tres mujeres víctimas de violencia de género y con discapacidad, además se hizo seguimiento específico a seis trabajadoras en esta situación.

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

5.2.4. Políticas para favorecer un empleo de calidad

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

Para facilitar un entorno de trabajo de calidad, que genere motivación a los profesionales es recomendable apostar por políticas que favorezcan el

bienestar en el puesto de trabajo. Para lograr este objetivo las organizaciones pueden promover las siguientes líneas de actuación:

- **Fomentar el diálogo, la participación y la comunicación interna.** En un entorno en el que las personas usuarias de los servicios de atención son el centro de la organización, el flujo de la información y la comunicación interna se convierten en un aspecto clave para la mejora de la prestación del servicio. En este sentido, además de las reuniones diarias los grupos de mejora y las reuniones técnicas periódicas para comentar casos de personas usuarias, cabe destacar los cursos de formación como instrumento de actualización de los conocimientos, y también para promover la participación faci-

litando ideas y sugerencias de mejora relacionadas con nuevas innovaciones en prácticas de atención a los usuarios.

- **Promover el desarrollo profesional.** Actualizar los conocimientos, revisar los protocolos de atención e incorporar las innovaciones que se producen en el sector de los servicios de atención a las personas mayores con el objetivo de trasladarlos a la organización garantiza el desarrollo profesional y se traduce en un mejor servicio de cara a las personas usuarias. El acceso a la formación garantiza por tanto un mayor nivel de profesionalización y una mayor calidad de servicio. En los últimos años, con el desarrollo de las TIC el acceso a la formación se ha simplificado desde el punto de vista de la accesibilidad tanto en términos de tiempo y coste.
- **Facilitar la conciliación de la vida profesional y personal.** Poner a disposición de los profesionales de la organización medidas que promuevan la conciliación, puede contribuir a su bienestar. En este sentido medidas como la flexibilidad laboral, pueden contribuir a hacer de la organización un mejor lugar para trabajar.
- **La gestión del absentismo.** En el sector de los servicios de atención a las personas mayores, muy intensivo en factor humano, uno de los principales costes es el asociado al absentismo, tanto por causas justificadas como puede ser un accidente laboral, como por causas injustificadas como retrasos. En este sentido, es conveniente disponer de instrumentos de gestión basados en el seguimiento y control, pero

BUENA PRÁCTICA 3

EULEN Sociosanitarios Sistema de reconocimiento a trabajadores/as



EULEN Sociosanitarios se marcó como objetivo reconocer el trabajo de sus empleados. Para ello, la compañía desarrolló pautas de reconocimiento verbal y escrito a sus trabajadores/as, formó a responsables y directivos e incorporó un indicador de seguimiento dentro del cuadro de mando mensual de reporte. En 2016 se realizaron 2.787 acciones de reconocimiento (2.501 verbales y 736 escritas), lo que representa una ratio de 0,48 acciones por trabajador.

que pueden tener un impacto limitado sino van acompañadas de medidas que promuevan una nueva cultura y conciencia acerca de que el absentismo es un problema para la organización y para los compañeros de trabajo. Por ello, es importante facilitar los instrumentos necesarios a los responsables y mandos intermedios para que puedan gestionar con éxito la presencia de todos los profesionales de la organización. En consecuencia, es importante definir protocolos sobre cómo gestionar las ausencias, la vuelta al trabajo, o los accidentes en el centro y formar a los responsables y mandos intermedios para su correcta gestión. Estos instrumentos, unidos a la implementación de medidas que faciliten la salud y la conciliación profesional y personal de tal forma que se mejore el bienestar físico, psíquico y emocional en el lugar de trabajo, pueden contribuir a mejorar el clima y la motivación de los profesionales, lo cual redundará en menores costes de absentismo. Este es un ejemplo claro, de cómo la gestión responsable genera valor económico para la organización y aporta bienestar a los empleados.

BUENA PRÁCTICA 4

ILUNION Sociosanitario **Camina**



La iniciativa CAMINA quiere promover el ejercicio físico entre sus empleados. La empresa proporcionó un podómetro a cada uno de los 15 centros participantes y cada semana fue usado por uno de los trabajadores. En total, se contabilizaron 32,4 millones de pasos (24.937 km.), lo que supone una media de 83.124 pasos (unos 64 km.) por trabajador y semana.

BUENA PRÁCTICA 5

FourSeasons Healthcare **(Reino Unido)** **Premio ROCK (Reconocimiento de** **la atención y la bondad)**



La compañía británica, a través del programa ROCK (Reconocimiento de la atención y la bondad), quiere reconocer el trabajo de sus empleados que hacen sentir a los usuarios como en su casa y parte de una comunidad cálida y amigable. Los usuarios, sus familias u otros miembros del equipo pueden nominar a profesionales que hayan demostrado su ejemplaridad en el cuidado de las personas a las que atienden.

5.3. Personas Usuaras y familiares



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

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

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

5.3.1. Protocolos y procedimientos de atención y servicio

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

BUENA PRÁCTICA 6

DomusVi Roboterapia



La roboterapia es usada para conseguir estimulación sensorial y psicomotriz. Con ella se quiere reducir el estrés, estimular la interacción entre los usuarios de los centros y los cuidadores y ayudar a la socialización. Para ello se usa la foca robot Nuka, que dispone de sensores de temperatura, tacto, luz, audio y posición, que permiten a los usuarios establecer un vínculo afectivo con Nuka. El robot puede responder a su nombre, a elogios o caricias mediante movimientos y emisión de sonidos.

dad y mejora del servicio prestado a las personas usuarias.

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

Los protocolos deben asegurar que se cubren todos los aspectos relacionados con la atención a los usuarios y la relación con sus familiares. En este sentido, es recomendable disponer de los siguientes instrumentos:

BUENA PRÁCTICA 7

DomusVi Estimulación cognitiva



Los centros han implementando un software de estimulación cognitiva y se han informatizado los datos para poder hacer un seguimiento más ágil de la utilización de la terapia psicológica de estimulación cognitiva NeuronUP. De forma paralela, se trabaja con el Institut Guttmann en la adaptación del Guttmann Neuro-PersonalTrainer a personas mayores institucionalizadas. Esta herramienta permite ofrecer tratamientos específicos, intensivos y personalizados con un sistema de evaluación automatizado e inteligente que se adapta a las capacidades de los usuarios.

- **Manual de información y comunicación.**

En él se debe enfocar cómo tratar a las personas usuarias y a sus familiares, describiendo las actitudes y comportamientos que ha de adoptar el profesional ante las múltiples situaciones en las que se puede encontrar. Este aspecto contribuirá a que los profesionales actúen en línea con la cultura de la organización, abordando respuestas, soluciones, o simplemente informando a las personas usuarias y sus familiares.

- **Manual de organización.**

La llegada de un nuevo usuario al centro, el acceso a un servicio a domicilio, el traslado a un

BUENA PRÁCTICA 8

ILUNION Sociosanitario. Atención Integral y Centrada en la Persona



Mediante un convenio con Fundación Pílares y Fundación ONCE, desde 2014, se favorece la extensión y conocimiento de buenas prácticas para poner en valor y desarrollar las diferentes dimensiones del modelo de Atención Integral y Centrada en la Persona, potenciando el aprendizaje, contacto, intercambio y cooperación entre entidades, profesionales, asociaciones y demás agentes que intervienen en la atención a personas mayores y personas con discapacidad.

centro hospitalario, o bien su alta residencial, requieren también de un conjunto de indicaciones que garanticen que dichos procesos se realizan con total seguridad y confort para el usuario y sus familiares.

- **Manual de seguridad.**

Saber actuar ante situaciones de siniestros y accidentes hace recomendable su protocolización, de cara a actuar correctamente y evitar cualquier tipo de percance que pueda afectar a la seguridad de las personas usuarias.

- **Manual de atención y cuidados.**

Lograr la máxima salud, bienestar y calidad de vida de las personas usuarias es el principal ob-

BUENA PRÁCTICA 9

DomusVi Proyecto GERIA-TIC



La iniciativa quiere obtener mejoras en cuestiones como la incontinencia urinaria, la prevención de caídas y la calidad del sueño de personas mayores. El modelo, basado en tecnologías de medicina participativa y la promoción del envejecimiento saludable, tiene por objetivo generar un nuevo modelo de prestación de servicios sociosanitarios, donde los usuarios de los centros tengan un papel activo en el autocuidado y su propia salud.

BUENA PRÁCTICA 10

Amavir TuPortalAmavir



En 2013, Amavir creó “TuPortalAmavir”, el primer portal digital de transparencia del sector, donde los familiares pueden informarse sobre cuestiones relativas a los cuidados de su familiar en el centro (medicación, tratamientos, tareas de enfermería, menús, actividades, talleres...) y también pueden realizar trámites y gestiones útiles (facturas, citas con profesionales o peticiones de salida del centro, envío de regalos...).

jetivo de cualquier organización del sector de servicios a las personas mayores. En este sentido, las áreas médica y asistencial deben protocolizar aquellos aspectos relacionados con la atención que se dispensa a las personas usuarias. En este sentido, es recomendable además de los protocolos de obligado cumplimiento establecidos por las diversas comunidades autónomas aquellos que garanticen la mejora de la calidad de vida de las personas usuarias.

5.3.2. Políticas de confidencialidad

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

5.3.3. Políticas de calidad

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

con las personas usuarias y familiares de éstos.

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

- El asesoramiento técnico a los centros y servicios que se prestan.
- Formación a los profesionales sobre aspectos relacionales y técnicos relacionados con la prestación del servicio.
- El establecimiento de indicadores propios para monitorizar y evaluar la calidad.

BUENA PRÁCTICA 11

DomusVi **Deporte, entorno y** **envejecimiento activo**



A través de distintas actividades, realizadas junto a clubs deportivos de cada ciudad y sus fundaciones y asociaciones de veteranos, se estimula la motivación y la participación tanto de los usuarios de los centros como de sus familias. Además, la relación con conocidos deportistas veteranos reaviva sus recuerdos y les hacen partícipes de la historia deportiva. El proyecto cuenta con la colaboración de clubs como el Sevilla Club de Fútbol, el Real Madrid, el Real Jaén, el Real Mallorca, el Obradoiro CAB, entre muchos otros.

- La realización de auditorías internas de calidad sobre los servicios realizados.
- La realización de certificaciones externas de calidad sobre los servicios prestados.
- La implementación de un sistema de calidad basado en la Norma UNE-EN-ISO 9001.
- La implementación de un sistema de calidad basado en la Norma UNE-EN-ISO 158000.
- La implementación de un sistema EFQM.
- La acreditación basada en la Joint Commission International.
- La norma SGE 21 para certificar la gestión responsable y ética de la organización.

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

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

Respecto a los indicadores subjetivos es importante conocer la opinión de los usuarios y sus familiares respecto al servicio. Para ello, es conveniente realizar encuestas que permitan medir la satisfacción respec-

to al trato y el servicio recibido. En el siguiente cuadro se muestran algunas de las dimensiones que se evalúan por ejemplo en los servicios residenciales.

Aspectos a valorar por las personas usuarias respecto a los centros o servicio

Trato del personal

Intimidad

Confianza con los profesionales

Actividades que se realizan

Organización y confort de las instalaciones

Higiene

Limpieza del centro

Alimentación y nutrición

Aspectos a valores por los familiares respecto a los centros o servicio

Trato con el personal y la dirección

Información

Confianza con los profesionales

Actividades que se realizan

Higiene

Limpieza del centro

Alimentación y nutrición

Organización y confort de las Instalaciones

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

5.4. Gestión de las compras y aprovisionamientos



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

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

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

BUENA PRÁCTICA 12

Brookdale (Estados Unidos) Involucración de proveedores



A principios de 2016, Brookdale reunió a 13 de sus proveedores clave en la primera Cumbre de Sostenibilidad de Proveedores de Brookdale. En ella compartieron información y fortalecieron las alianzas para desarrollar e implementar proyectos y estrategias para incorporar prácticas ecológicas en su actividad compartida.

5.5. Relaciones con el entorno social y medioambiental



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

Por un lado, la función social de la actividad que realiza el sector implica en muchos casos ir más allá de la prestación del propio servicio, con el objetivo de concienciar y sensibilizar a la sociedad y a los pode-

res públicos de los retos del envejecimiento a los que nuestro país ya se está enfrentando y promover innovaciones que redunden en una mejora de la calidad de vida de las personas mayores.

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

5.5.1. Relación con el entorno social

Los servicios de atención a las personas mayores, están estrechamente relacionados con el concepto de sostenibilidad: la prestación de un servicio de atención de calidad a las personas a largo plazo y en un entorno de envejecimiento progresivo de nuestra población. En este sentido, el sector es corresponsable junto con la sociedad y los poderes públicos de aportar soluciones innovadoras para

BUENA PRÁCTICA 13

Amavir Recogida de Alimentos



La compañía colabora desde hace cinco años en la "Gran Recogida" del Banco de Alimentos, recolectando alimentos en sus residencias entre usuarios, familiares y trabajadores. En la última edición (2017) se recolectaron cerca de 3 toneladas de productos.

BUENA PRÁCTICA 14

Amavir Donaciones de materiales



La compañía tiene suscrito un convenio con el Hospital Rey Juan Carlos de Madrid para donar elementos y ayudas técnicas (muletas, bastones, sillas de ruedas...) al Banco de Material Ortoprotésico de dicho hospital, destinado a ayudar a personas sin recursos para poder adquirir estos materiales.

afrontar este reto y convertir esta situación en una oportunidad para el propio sector, sus grupos de interés y contribuir a la riqueza del país.

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

- La participación en jornadas, encuentros y foros y la colaboración y/o la realización de estudios que promuevan y difundan modelos innovadores de atención en los servicios que se prestan a las personas mayores, que muestren: mejoras en la calidad de vida, el bienestar y la salud de las personas atendidas, mejoras en la

eficiencia de los servicios prestados y nuevos modelos de colaboración público-privada, entre otras.

- La realización de actividades en el entorno más próximo en el que se presta el servicio, con la participación e involucración voluntaria de los profesionales de la organización, con el objetivo de establecer relaciones de colaboración con organizaciones de voluntariado locales, la administración local y la sociedad.
- Establecimiento de convenios de colaboración con organizaciones sociales y con la administración que permitan la inserción laboral de personas con discapacidad y de colectivos vulnerables y en riesgo de exclusión social del entorno más próximo, como mujeres víctimas de la violencia doméstica.

BUENA PRÁCTICA 15

Bupa (Nueva Zelanda) Una sociedad inclusiva para personas con demencia



Bupa trabaja para crear sociedades inclusivas para personas que viven con una demencia. En Rotorua (Nueva Zelanda) comunidad, gobierno e industria se han comprometido en convertirse en una región donde las personas conozcan y entiendan la demencia. De esta forma, aquellas personas que viven con la enfermedad podrán sentirse incluidos e involucrados, y tendrán elección y control sobre su vida cotidiana. Se pretende tanto ayudar a las personas a reducir su riesgo de desarrollar demencia como a quienes viven con esta afección a vivir vidas más largas, saludables y felices.

BUENA PRÁCTICA 16

EULEN Sociosanitarios Foro LideA (Liderazgo de mayores)



En 2013, EULEN impulsó la creación de un Foro colaborativo de la sociedad civil para fomentar el liderazgo y participación de las personas mayores. Actualmente, el Foro está compuesto por UDP, CEOMA, CAUMAS, CEATE, SECOT, SENDA, EULEN Sociosanitarios, Sociedad Española de Geriátrica y Gerontología y LARES. Hasta la fecha, ha realizado cuatro publicaciones y tres jornadas.

5.5.2. Relación con el entorno ambiental

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

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

- La aplicación de criterios arquitectónicos sostenibles en las construcciones que garantizan ahorros energéticos, el tratamiento de residuos y evitan la propagación de enfermedades y contagios.
- La implementación de medidas de ahorro energético como detectores de presencia en zonas comunes, sectorización del alumbrado, instalación de relojes para el control de los equipos de iluminación y de climatización, instalación de placas solares para el calentamiento de agua

BUENA PRÁCTICA 17

ILUNION Sociosanitario Transporte eficiente



Más del 52,6% de la flota de coches de la compañía es híbrida (batería/gasolina). Además, han incorporado pautas de conducción eficiente y para el buen mantenimiento de los vehículos en sus manuales de buenas prácticas ambientales.

sanitaria, cambio de la luminaria por sistemas de bajo consumo, o la instalación de perlizadores para reducir el caudal del agua.

- La puesta en marcha de acciones para reducir el impacto de la huella de carbono.
- La concienciación y formación de los profesionales de la organización en la adquisición de hábitos y comportamientos respetuosos con el medio ambiente, como la recogida y clasificación de residuos, o la racionalización de los consumos energéticos o de agua.
- La colaboración con proveedores para lograr una disminución en los residuos como materiales de embalaje y transporte.

BUENA PRÁCTICA 18

Amavir Eficiencia energética



La compañía monitoriza constantemente la huella ecológica que genera su actividad (principalmente en el consumo energético, pero también en otros ámbitos como consumo de agua), desarrollando protocolos y planes de acción para reducir dicha huella contaminante. Además, organiza todos los años actividades de concienciación medioambiental entre sus públicos con motivo de la celebración del Día Mundial del Medio Ambiente.

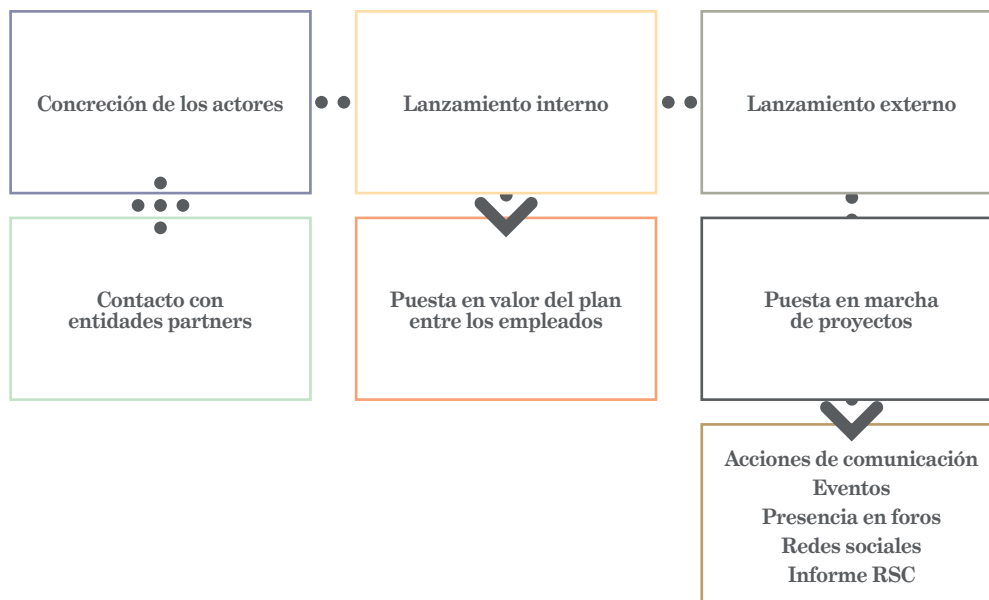
6. ¿Cómo vivimos la RSE y la sostenibilidad internamente y la compartimos fuera?

Para que la gestión responsable y la sostenibilidad se integren en la cultura y en los comportamientos de la organización además del compromiso de la Dirección es necesario promover la participación e involucración interna de los empleados y también externa del resto de grupos de interés.

Para ello, es recomendable contemplar un plan de comunicación que permita:

- Transmitir internamente los objetivos y alinear a la organización en el cumplimiento de los mismos.
- Transmitir externamente a los grupos de interés el posicionamiento de la empresa/organización respecto a la RSE y los ODS.
- Promover la participación de los grupos de interés internos y externos en las acciones que se deriven de las acciones de RSE que se implementen.
- Lograr que se perciba por parte de los grupos de interés el impacto que la actividad de la empresa/organización genera a nivel social.

Secuencia del plan de comunicación



7. ¿Cómo medimos y reportamos el valor social y económico que generamos?

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

En este punto, se abordará cómo implantarse dicha estrategia y cómo se realiza el seguimiento, evaluación y medición de sus resultados.

Medir y cuantificar el impacto es clave para evaluar si los objetivos establecidos en RSE y sostenibilidad se logran y asimismo, disponer de información cualitativa y cuantitativa que sirva para la relación y comunicación con los grupos de interés.

Para ello es recomendable disponer de un sistema de monitorización del plan, basado en indicadores que relacionen los objetivos y el nivel de performance alcanzado.

A continuación mostramos varios ejemplos sobre cómo establecer objetivos en base a los ODS y llevar a cabo acciones para conseguir lograr estos objetivos y establecer indicadores de seguimiento.

ACCIÓN. Elaborar el Plan Director

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

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

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

Sistema de monitorización e indicadores. Ejemplos

AREA	ODS	ACCIONES	PLAZO REALIZACIÓN												RESPONSABLE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO 2018	SEGUIMIENTO May 2018	REVISIÓN Nov 2017		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC							
GOBIERNO CORPORATIVO Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO	Código Ético	4: Igualdad de género 10: Reducción de desigualdades 12: Consumo y producción sostenibles	Publicación de un nuevo código ético														Reuniones con el equipo de RRHH, Dirección General y sindicatos	Publicación del nuevo código y difusión	Primer draft del código a revisar	Actualización del actual código	
		Creación del canal de denuncias															Reuniones con el equipo de RRHH, Dirección General y IT	Publicación del nuevo canal de denuncias	Estructura y funcionamiento del canal de denuncias	Creación del canal de denuncias	
		:																			
:																					
GESTION RESPONSABLE DE LOS RECURSOS HUMANOS	Gestión de la edad de la plantilla	8: Trabajo decente 10: Reducción de las desigualdades	Estudio de la estructura de la edad de la plantilla		*	*	*										Resultados del análisis de la base de datos de empleados	Diagnóstico sobre la estructura de edad de la plantilla	Primer draft del código a revisar	Necesidad de realizar un estudio de la estructura de edad para cubrir puestos	
			Análisis del índice de capacidad laboral ICL					*	*	*								Presentación del informe a Dirección General	Informe de necesidades a partir del diagnóstico ICL	Análisis del ICL de la plantilla	Necesidad de realizar un estudio para evaluar la capacidad laboral de la plantilla
			Diseño del plan de gestión de la edad										*	*	*			Propuesta de las acciones del plan de gestión por parte de RRHH y Dirección General	Informe y propuesta de acciones		
	Gestión del absentismo	3: Buena salud y bienestar 8: Trabajo decente	Diseño de un plan de gestión de la presencia	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Reducción del absentismo en un 25% en el primer año.	Análisis de las políticas de gestión	Estudio para conocer las causas de las ausencias	Reducción del absentismo a la mitad en 2 años	
	Formación	3: Buena salud y bienestar 4: Educación de calidad 8: Trabajo decente	Diseño de un plan de formación para la plantilla basado en competencias	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Alcance del plan de formación al 25% de la plantilla en el primer año	Evaluación de competencias del 100% de la plantilla	Evaluación de competencias del 50% de la plantilla	Necesidad de mejorar la capacitación	
	:																				

Sistema de monitorización e indicadores. Ejemplos (Continuación)

AREA	ODS	ACCIONES	PLAZO REALIZACIÓN												RESPONSABLE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO 2018	SEGUIMIENTO May 2018	REVISIÓN Nov 2017	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC						
GESTION RESPONSABLE DE USUARIOS Y FAMILIARES	Calidad y satisfacción	3: Buena salud y bienestar 12: Consumo y producción responsables	Implementación de las acciones para mejorar la satisfacción de los usuarios	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Mejora de la satisfacción de los usuarios en 5 p.p.	Propuesta de plan de mejora de la calidad	Análisis de buenas prácticas de otra empresas	Mejora del índice de satisfacción
	Tecnologías para mejorar la comunicación	12: Consumo y producción responsables	Creación de la APP para mejorar la comunicación con los familiares	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Descargas de la APP y grado de utilización del 90%	Programación de la APP	Diseño de una app para relacionarnos con los familiares	Mejora de la comunicación con las familias
	:																			
:																				
GESTION AMBIENTAL	Eficiencia energética	7: Energía limpia y asequible	Realización del cambio en los equipamientos de iluminación y plan de sensibilización a los empleados	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Reducción del consumo energético en un 5%	Instalación del 80% de los puntos de iluminación LED	Plan de instalación de programadores e iluminación LED	Mejora de la eficiencia energética en la residencia
	Reciclaje y gestión de residuos	2: Ausencia de hambre 6: Agua limpia y sanidad 7: Energía limpia y asequible	Implementación del acuerdo con el banco de alimentos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Reducción en un 50% los sobrantes de comida	Acuerdo con el Banco de Alimentos	Cuantificación de los sobrantes	Evitar los desperdicios y sobrantes de comida
	:																			
:																				

Asimismo, es recomendable utilizar metodologías para evaluar el impacto alcanzado por las actividades desarrolladas con el fin de reportarlas. En este sentido, el informe de Responsabilidad Social Empresarial es uno de los instrumentos más extendidos para comunicarse con los grupos de interés. En él se recogen los valores de la empresa, su estrategia responsable y los avances conseguidos en la integración de los intereses económicos, sociales y ambientales en el negocio.

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

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

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

7.1.1. Definición de los contenidos del informe

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

- **Temas relevantes:** Se refiere a aquellos aspectos que reflejen los impactos económico, social y ambientalmente más significativos de la empresa y/o aquellos que puedan tener una mayor influencia en los grupos de interés, en sus decisiones con respecto a la empresa. Debe hablarse de lo más importante.

- **Participación de los grupos de interés:** Como se ha indicado anteriormente, el diálogo con los grupos de interés debe ser continuado, por ello, la empresa deberá conocer cuáles son sus expectativas con respecto al Informe, más cuando el Informe de RSE está especialmente pensado para los grupos de interés. Debe hablar de lo que interese a los grupos de interés.
- **Exhaustividad:** Los aspectos tratados en el informe deben ser diversos y abarcar las diversas dimensiones de la empresa. Deben referirse a la variabilidad de temas analizados en el capítulo 7. Debe hablarse de todo.

Para garantizar su calidad, se recomienda que:

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

El informe debería disponer de los siguientes contenidos:

- **Contexto.** Se refiere a dos aspectos distintos:
 - Debe contextualizar su actividad dentro del sector de actividad donde desarrolla su acti-

vidad y su territorio. Además de otra información referente a:

- Información sobre el gobierno corporativo
- Grupos de interés y diálogo
- Cómo se enfoca la gestión/estrategia responsable en la empresa.
- Debe indicar bajo qué parámetros se realiza la memoria:
 - Perímetro: Periodicidad, marco territorial, marco societario.
 - La participación de los grupos de interés en el informe.
- Desempeño. Cómo ha sido el desarrollo de la actividad en aspectos como:
 - Económico
 - Prácticas laborales y ética del trabajo
 - Derechos humanos
 - Responsabilidad sobre el servicio
 - Sociedad
 - Ambiental

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

cesidades de sus grupos de interés.

7.1.2. Estándares

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

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

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

7.1.2.1. Global Reporting Initiative (GRI)

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

Las normas del GRI son el estándar más extendido en la elaboración de informes de RSE. El organismo mantiene alianzas estratégicas con organismos internacionales que permiten sinergias entre los distintos estándares: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCED), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Pacto Mundial de las Naciones Unidas

(United Nations Global Compact, UNGC), Organización Internacional de Normalización (ISO), Iniciativa de la Carta de la Tierra, Corporación Financiera Internacional (CFI) y Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

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

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

7.1.2.2. ISO 26000

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

ISO 26000 está pensada para ofrecer información sobre:

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

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

7.1.2.3. Pacto Mundial de las Naciones Unidas

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

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, o Global Compact, pide a las empresas adoptar, apoyar, y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las esferas de los derechos humanos, normas laborales, el medio ambiente y lucha contra la corrupción. Estos valores se concretan en 10 Principios basados en Declaraciones y Convenciones Universales y aplicados en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio

Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción. Los Principios del Pacto Mundial tienen por objetivo servir de orientación a las empresas que quieran integrar la RSE de manera práctica.

Derechos humanos	<p>Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.</p> <p>Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.</p>
Estándares laborales	<p>Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p>Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción</p> <p>Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.</p> <p>Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.</p>
Medio ambiente	<p>Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</p> <p>Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</p> <p>Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente</p>
Anti-corrupción	<p>Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</p>

Las empresas pueden adherirse a la Red Española, y se comprometen a contribuir al desarrollo de los diez principios en la empresa y a sus grupos de interés. Otro de los compromisos de las empresas es realizar un Informe de Progreso, para identificar los avances de las empresas en el cumplimiento de los 10 Principios.

7.1.2.4. AA1000

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

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



Eric Rothermel en Unsplash

ACCIÓN. Elaborar el Informe de RSE

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

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

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

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

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

8. Comité de RSE



Rémi Walle en Unsplash

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

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

Deberá establecerse con qué periodicidad se reúne.

ACCIÓN. Poner en marcha un Comité de RSE

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

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

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

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

9. Anexo

Normativas, códigos y adhesiones de ámbito internacional

- Declaración de los Derechos Humanos de Naciones Unidas.
- Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Global Reporting Initiative
- Normas ISO 9000, 14001, 26000, 158000.
- SGE 21

Normativas, códigos y adhesiones de ámbito nacional

- Código penal.
- Estatuto de los trabajadores.
- Ley Orgánica de Protección de Datos.
- Normativa medioambiental.
- Normativa fiscal.
- Normativa de seguridad y salud laboral.

Miembros Promotores



Miembros Colaboradores

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