



**METODOLOGÍA RSE.COOP DE
IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS
DE RSE EN LAS EMPRESAS DE
ECONOMÍA SOCIAL**

Implementado entre 2004 y 2007, RSE.COOP, *Responsabilitat Social de l'Empresa a l'Economia Cooperativa*, ha sido un programa piloto de adaptación de la Economía Cooperativa a los cambios económicos y estructurales a partir de la puesta en valor de la Responsabilidad Social intrínseca a la cultura empresarial de estas organizaciones. A través de una metodología innovadora, el proyecto, financiado por la Iniciativa Comunitaria Equal, ha favorecido la implantación de políticas de RSE en 39 empresas de economía cooperativa de Cataluña, que han contribuido a reforzar los valores propios de este modelo empresarial (solidaridad, transparencia, gestión democrática, etc.) y a garantizar su desarrollo sostenible i su competitividad en el mercado. La Confederació de Cooperatives de Catalunya ha impulsado el programa con la colaboración del Institut per a la Promoció i la Formació de Cooperatives de la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Barcelona, el Institut Català de les Dones, la Confederación Empresarial Española de Economía Social i las seis federaciones de cooperativas de Catalunya.

La recopilación de fichas que le presentamos a continuación pone de relieve los principales impactos de responsabilidad social empresarial alcanzados en cada una de estas 39 organizaciones, fruto de este proceso individualizado de reflexión, acción y mejora continuada.

Xavier Tubert

Presidente de la Confederació de Cooperatives de Catalunya

aplicación metodológica

El programa RSE.COOP, Responsabilitat Social a l'empresa cooperativa, se concibió de acuerdo con los siguientes objetivos generales:

1. Implantar los valores de la RSE en las empresas de la economía cooperativa de Cataluña.
2. Mejorar la competitividad en los mercados de las empresas de economía cooperativa.
3. Contribuir, desde las empresas cooperativas, al desarrollo sostenible y a la igualdad de oportunidades entre hombre y mujer.

A partir de aquí, y a nivel metodológico, la implantación de políticas de RSE a las 39 organizaciones, seleccionadas a través de dos convocatorias públicas en los años 2005 y 2006, ha tomado como punto de partida una herramienta de diagnóstico y medición de la RSE elaborada en el año 2004 por la propia Confederació de Cooperatives, que incluye indicadores específicos e identitarios de la Economía Cooperativa.

Aunque la implantación de la herramienta de responsabilidad social de las empresas RSE.COOP ha sido un proceso ajustado a las necesidades de cada organización y, por lo tanto, dinámico y sujeto a cambios y modificaciones, apuntamos, de forma esquemática y sencilla, las distintas fases del proceso metodológico experimentado y validado en estas 39 cooperativas de distintas ramas, dimensiones y territorios de Cataluña.

a) Selección de cooperativas

Para la selección de las empresas cooperativas, se han establecido tres criterios prioritarios:

- * La viabilidad económica de la organización
- * La implicación en el proceso de la alta dirección de la cooperativa
- * La sensibilidad a favor de una gestión responsable, analizada a partir de un cuestionario inicial de selección.

b) Nombramiento de una persona tutora o consultora

Para la implantación de políticas de responsabilidad social en la empresa de acuerdo con la metodología RSE.COOP se ha designado un tutor o acompañante externo, en la empresa, quien, durante un período de quince meses, ha guiado a la empresa en todas las fases del proceso.

c) Diagnóstico inicial

El objetivo de la diagnosis inicial, que, como hemos apuntado, ha tomado como referente la herramienta de Responsabilidad Social en empresas de Economía Cooperativa diseñada por la Confederació de Cooperatives de Catalunya, es conocer el estado actual de cada empresa en relación con los distintos compromisos de la responsabilidad social empresarial.

Los resultados del cuestionario han permitido elaborar un informe de diagnosis inicial en el que se han reflejado, por un lado, las actuaciones que lleva a cabo la empresa que ya se pueden considerar socialmente responsables y, por el otro, los aspectos que habría que mejorar. Este análisis, que sitúa la posición de partida de la empresa, es importante no sólo para identificar las medidas correctoras que se van a contemplar en la fase siguiente, sino también para visualizar y concienciar a la organización sobre los comportamientos responsables que ya tiene asumidos.

En función de los resultados del informe de diagnosis, se ha elaborado una propuesta de medidas correctoras y de mejora a desarrollar por parte de la empresa durante el proceso de implantación.

d) Sistemática del proceso para la implantación de las medidas correctoras

En el proceso de implantación de medidas correctoras y de mejora, se ha asesorado a la cooperativa con el fin de priorizar determinadas acciones y/o medidas y de establecer la mejor metodología para su implantación. Para empezar, el acompañamiento se ha realizado de acuerdo con los siguientes parámetros generales:

- la implantación de la RSE observada desde la perspectiva de un factor de inversión empresarial.
- la implantación de la RSE desde la perspectiva de una estrategia que se debe incluir en el núcleo de la estrategia empresarial y formar parte ostensible de su cultura: desde la planificación estratégica a la política de personal, sin olvidar la actividad cotidiana.
- la implantación de la RSE a partir de criterios claros y medibles.

Asimismo, se ha realizado un seguimiento para la implantación de cada una de las acciones con el fin de detectar los problemas que hayan podido surgir y encontrarles una solución adecuada. Es necesario tener en cuenta que el punto de partida de cada empresa es distinto y, por lo tanto, hay que adecuar las acciones de mejora a esta realidad y a las especificidades de cada organización. Para llevar a cabo esta fase, se han realizado un mínimo de 10 sesiones de 3 horas cada una por empresa, de forma individualizada.

e) Validación del proceso

Una vez finalizada la fase de implantación, se ha analizado de nuevo el grado de cumplimiento de la empresa con los compromisos establecidos y se ha procedido a la elaboración de la memoria de sostenibilidad de la organización, en la cual se recogen los principales impactos de ésta en cuanto a sus grupos de interés.

Paralelamente a esta sistemática individualizada de implantación de políticas de RSE a la empresa, el programa RSE.COOP ha desarrollado también cuatro acciones complementarias de refuerzo, con el objetivo de potenciar algunos de los valores clave de la responsabilidad social empresarial y consolidar, así, todo el proceso de implantación.

Estas acciones han sido las siguientes:

1. Criterios de gestión empresarial avanzada: formación para mejorar la gestión empresarial de los cargos directivos, formación para profesionalizar los órganos de gobierno e implantación de planes estratégicos de gestión.
2. Igualdad de oportunidades en la participación y la toma de decisiones: actuaciones para favorecer el paso de las mujeres trabajadoras a socias,

su participación en los órganos de gobierno y el desarrollo de cargos de responsabilidad.

3. Conciliación de vida personal y laboral: implementación de planes de conciliación de vida laboral y personal en la empresa, fruto del análisis de necesidades de cada organización.
4. La intercooperación como vía de desarrollo empresarial socialmente responsable: dinamización de espacios de encuentro entre empresas y asesoramiento a los proyectos de cooperación que puedan haber derivado de éstos.

balance de resultados

Una vez completada la fase de implementación de RSE.COOP, e independientemente de los impactos individuales que haya generado en cada una de las 39 organizaciones, apuntamos a continuación una primera aproximación a sus resultados globales más tangibles, fruto de un proceso de evaluación continua realizado durante su ejecución.

En este marco, distinguimos tres ámbitos de análisis:

- El impacto en la sociedad
- El impacto en el sector, desde una vertiente cualitativa y cuantitativa
- El impacto en las cooperativas

el impacto en la sociedad

- Transparencia de la gestión del sector frente a sus grupos de interés
- Oportunidad de consumo con garantías de gestión responsable
- Mejora del entorno
- Creación y mantenimiento de ocupación estable y de calidad
- Creación de nuevas políticas públicas de apoyo a la implantación de la RSE en las pequeñas y medianas empresas, como instrumento de competitividad

el impacto en el sector cooperativo

análisis cualitativo

- RSE.COOP ha situado al sector cooperativo en una posición vanguardista en Cataluña frente a cualquier otro sector relativo al despliegue de la Responsabilidad Social Empresarial como instrumento de competitividad empresarial.
(Aplicación en 39 organizaciones).
- Dotación de una herramienta y una metodología específica contrastada y avalada por Global Reporting Initiative (Manual para la elaboración de memorias de sostenibilidad en las empresas de Economía Social) para poner en valor la gestión socialmente responsable de la economía cooperativa y social.
- Creación de una ventaja competitiva legítima frente a otros modelos empresariales en términos de desarrollo sostenible.
- Creación de un valor de MARCA para el sector.
- Transformación de las políticas públicas de desarrollo del sector.
- La metodología aplicada por el cooperativismo catalán se ha convertido en paradigma de las demás organizaciones de la Economía Social del Estado.
- Intercambio y contraste de experiencias y prácticas de RSE con otros territorios de Europa (Proyecto RSEurope).

el impacto en el sector cooperativo

análisis cuantitativo

- 34 cooperativas publicarán este 2007 una memoria de sostenibilidad.
- Formación directiva en ESADE a 65 personas con cargos de responsabilidad.
- Formación empresarial a 111 personas miembros de Consejos Rectores.
- Definición y revisión de 36 planes estratégicos empresariales.
- Implantación de planes de igualdad de oportunidades en 13 cooperativas.
- Implantación de planes para favorecer la conciliación de vida personal y laboral en 26 cooperativas.
- Definición de cinco líneas o acciones de intercooperación entre las cooperativas del programa.

el impacto en las cooperativas

- Aplicación transversal de los valores de la Responsabilidad Social en todos los ámbitos de la cooperativa.
- Ordenación de la gestión cotidiana de la cooperativa desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial y desde un alcance más estratégico. Mejora de la gestión empresarial.
- Profesionalización de los cargos de dirección y de los órganos de gobierno.
- Contribución al desarrollo sostenible, con la incorporación de medidas de preservación del medio ambiente.
- Garantizar la igualdad de oportunidades dentro de la organización.
- Contribución al desarrollo profesional y personal de las personas y, por lo tanto, a la atracción y la retención de talentos.
- Definición de actuaciones de conciliación de vida personal y laboral que han favorecido la cohesión de la plantilla.
- Promoción de acuerdos estables de colaboración entre empresas.
- Dotación de un nuevo canal de comunicación (memoria de sostenibilidad) para visualizar los valores intrínsecos de la economía cooperativa, alineados con una gestión socialmente responsable.
- Mejora de la imagen de la cooperativa delante del colectivo consumidor.

Productos y materiales para la transferencia

Metodología específica de implantación de políticas de RSE a partir de una sistemática individualizada y tutorizada de diagnóstico y aplicación de medidas correctoras

Metodología que se adapta a la realidad de cada empresa y que parte de una diagnosis inicial fundamentada en los compromisos y los indicadores de la herramienta RSE.COOP. Prevé una tutoría o acompañamiento individualizado a la alta dirección de la cooperativa, para implantar en un período de doce a quince meses las acciones de mejora derivadas de los resultados de la diagnosis inicial. Al finalizar el proceso, la cooperativa dispone de suficiente *input* para iniciar la redacción y la publicación de su memoria de sostenibilidad.

Guía de GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad específica de la Economía Social.

Guía elaborada a través de las aportaciones de 17 entidades de la Economía Social del Estado español, que toma como punto de partida el contenido del manual *Caminos. Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad en pequeñas y medianas empresas* de Global Reporting Initiative, e incorpora las especificidades de las organizaciones de Economía Social. Fundamentalmente, introduce aquellos indicadores que dan respuesta y permiten visualizar los principios y valores que rigen la Economía Social. El manual facilita a cualquier organización el proceso de elaboración de su memoria de sostenibilidad.

[Disponible en versión papel]

Software digital para la evaluación y el registro de datos vinculados con la RSE

La metodología utilizada en el programa RSE.COOP y los indicadores de medida de RSE para la Economía Social se han recogido en una herramienta o software digital, que permite a la empresa iniciar un proceso de implantación de políticas de RSE. El software facilita el proceso de diagnóstico a las organizaciones y permite grabar e imprimir los datos en forma de un borrador de memoria de sostenibilidad.

[Disponible en versión digital]

Programa formativo de dirección de empresa cooperativa para cargos con responsabilidad

A raíz del programa RSE.COOP, la escuela de negocios Esade ha iniciado un curso especializado de dirección de empresa cooperativa, con el triple objetivo de aportar una ampliación y una actualización de los conocimientos en las disciplinas de la dirección y la gestión, desarrollar las capacidades y habilidades directivas propias de la gestión del entorno cooperativo y crear un escenario de interrelación dentro del sector cooperativo. La estructura de la programación sigue estos tres objetivos y profundiza en materias como el liderazgo, la función directiva, el marketing, la gestión pública, el análisis económico y financiero, la gestión de personas, etc.

Programa formativo de gestión empresarial para personas miembros de Consejos Rectores

Con el objetivo de contribuir a la profesionalización de Consejos Rectores, RSE.COOP adquirió materiales formativos específicos a Otalora (centro formativo de Mondragón Sociedad Cooperativa) que, posteriormente, con la colaboración de Aposta Escola de Cooperativisme, adaptó a la realidad cooperativa catalana. Estos materiales, con los que se han formado ya más de 111 personas de cooperativas del programa, se encuentran ahora mismo a disposición de todo el sector para iniciar nuevos cursos formativos en este ámbito.

[Disponible en versión papel]

Manual de políticas de conciliación de vida personal y laboral en la empresa cooperativa

Como acción complementaria al programa, algunas cooperativas han desarrollado planes de conciliación de vida laboral y personal entre sus trabajadores. RSE.COOP ha recogido las principales experiencias o prácticas detectadas en todo este proceso en un manual en formato digital. Esta guía recoge también la normativa y el marco legal de la conciliación.

[Disponible en versión digital]

Metodología específica para la Implantación de Políticas de Igualdad de Oportunidades

Metodología específica, experimentada también en el marco del programa RSE.COOP que, a través de tres sesiones de tutoría de unas tres horas de duración, permite a la cooperativa implantar un plan que fomente la

igualdad en todos los ámbitos de la estructura.

[Disponible en versión digital]

Manual sobre las distintas fórmulas jurídico-económicas de Intercooperación.

Manual que recoge las distintas fórmulas jurídico-económicas de intercooperación en el marco de la Ley de Cooperativas de Cataluña: la intercooperación económica (con y sin vinculación patrimonial) la intercooperación mixta (que puede tener o no objetivos económicos) y la intercooperación representativa. La guía proporciona también una introducción al régimen jurídico y económico de la cooperativa.

[Disponible en papel o en versión digital]

Guía de buenas prácticas de RSE, fruto del acuerdo de cooperación transnacional RSEurope

Edición a través de la cual se ha recogido el intercambio de experiencias de responsabilidad social desarrollado en el marco del proyecto de cooperación transnacional RSEurope, con territorios de Francia, Italia y Portugal. La guía incluye una veintena de experiencias de RSE de distintas empresas, entidades y organismos de los distintos territorios de la cooperación.

[Disponible en papel o en versión digital]

**TODOS LOS PRODUCTOS
RSE.COOP ESTÁN A
DISPOSICIÓN DEL PÚBLICO
INTERESADO**

Los productos en versión papel se pueden solicitar en:

Confederació de Cooperatives de Catalunya

C/ Bailèn, 22 Pral. 2^a

08010-BARCELONA

TEL. 93 265 60 00

Los productos editados en versión digital se pueden descargar de la web del programa:

<http://www.rsecoop.coop>