

ULTIMA COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA

## Alianza Europea por la RSE de las empresas

La nueva Comunicación de la Comisión, publicada el pasado 22 de marzo, apuesta por el establecimiento de una gran alianza entre empresas europeas, independientemente de su tamaño o sector, a las que se invita a formar parte de este gran proyecto.

Esta nueva Alianza es de naturaleza abierta en el sentido de que las empresas europeas de todos los tamaños y sectores están invitadas a adherirse, a expresar voluntariamente su apoyo. Para resultar accesible al mayor número posible de organizaciones, y dejar a un lado cargas burocráticas, la Alianza no está planteada como un instrumento ni compromiso legal que tenga que ser "firmado" por las empresas. Lo que pretende es constituir un paraguas político que dé cabida a nuevas o existentes iniciativas de responsabilidad social, y desempeñadas tanto por grandes empresas como por pymes y sus stakeholders. Se tratará de gestionar proyectos, crear una red, funcionar a base de cooperaciones y reflexionar conjuntamente sobre problemas específicos. Para esta labor, la Comisión ha declarado que "cuentan con el entorno empresarial como primer aliado".

### Ejes de la Alianza Europea por una Empresa Competitiva y Sostenible

A través de esta iniciativa, la Comisión pretende animar a una toma de conciencia y puesta en práctica mayor de políticas de responsabilidad social entre las empresas europeas, puesto que la Alianza parte del punto de vista de que la RSE puede contribuir a fortalecer la innovación del tejido empresarial, así como al desarrollo de la empleabilidad y al fortalecimiento del empleo en toda Europa. El desarrollo de esta Alianza se centra, según la Comunicación, en el trabajo en torno a tres áreas o líneas de actuación.

En primer lugar, campañas de sensibilización y mejora del conocimiento de Responsabilidad Social Empresarial. A este respecto, la Alianza se compromete a "explorar y apoyar vías creativas para intercambiar las mejores prácticas en RSE, iniciativas y herramientas de cara a hacerlas relevantes a los empresarios, los líderes políticos, los consumidores, los inversores y el conjunto del público, en todos los niveles apropiados a lo largo de Europa y fuera de ella".

En segundo lugar, ayudar a integrar dentro de la operati-

va de negocio la RSE y desarrollar alianzas de cooperación. Teniendo en cuenta la naturaleza general de la RSE y la diversidad del paisaje empresarial europeo e internacional, los socios de la Alianza señalan como áreas de actuación:

- Fomentar la innovación y el espíritu empresarial en las tecnologías sostenibles; productos y servicios que respondan a necesidades de la sociedad.
- Contribuir al florecimiento y crecimiento de las PYMES.
- Ayudar a las empresas a integrar las consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales, sobre todo en las que afectan a la cadena del suministro.
- Mejorar y desarrollar las cualificaciones para la empleabilidad.
- Responder mejor a la diversidad y al reto de la igualdad de oportunidades teniendo en cuenta los cambios demográficos y el rápido envejecimiento de la población europea.
- Mejorar las condiciones laborales, también en cooperación con la cadena del suministro.
- Innovar en el sector ambiental, centrándose especialmente en integrar la ecoeficiencia y el ahorro de energía en el proceso de creación de productos y servicios.
- Consolidar un diálogo y un compromiso proactivos con todas las partes pertinentes.
- Seguir abordando los retos de la transparencia y la comunicación para hacer que los resultados no financieros de las empresas y organizaciones sean más comprensibles para todos los interesados y mejor integrados en sus resultados financieros.
- Operar como empresas más allá de las fronteras de la Unión Europea de la misma manera social y ambientalmente responsable que dentro de la Unión Europea.

Finalmente, el tercer área de trabajo que propone la Alianza es asegurar y facilitar un entorno propicio para el desarrollo de la RSE. Para conseguir este objetivo, la declaración reconoce que "la Comisión Europea y los estados miembros de la Unión Europea se han comprometido a establecer y fortalecer un ambiente de negocio amistoso en el que las relaciones internas y externas de las empresas puedan florecer y crecer".

Para concluir, la Comisión sostiene que, para conseguir con éxito este propósito de hacer de Europa la cumbre de la excelencia en responsabilidad social empresarial, esta alianza debe apoyarse en la "confianza mutua y el diálogo". ■

FINANCIADO POR:



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CIENCIA



## SEGUNDO DOCUMENTO DEL FORO DE EXPERTOS

## El informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social



**R**ecientemente, ha sido publicado el segundo documento del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo, cuyo contenido gira en torno a la necesidad de “crear un marco de referencia objetivo y transparente que de credibilidad y rigor a la RSE”

En este documento, la Administración Pública se muestra partidaria de promover la estandarización de la información básica de las empresas y organizaciones en materia de RSE. Por ello, se muestra partidaria de impulsar iniciativas que permitan a las empresas la implantación y el uso de dos tipos de instrumentos:

- Sistema de información de RSE, entendido como un sistema que permite explicitar y comparar los objetivos en esta materia, así como establecer indicadores de funcionamiento, con el fin de detectar posibles desviaciones con respecto a los objetivos inicialmente planteados.
- Informe de RSE, como un documento que se hace público y que muestra, a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, el resultado e impacto económico, social y medioambiental. Este informe también se conoce como memoria de sostenibilidad o RSE.

En cualquier caso, el documento insiste en que tanto el informe de RSE, como el sistema de información sobre el

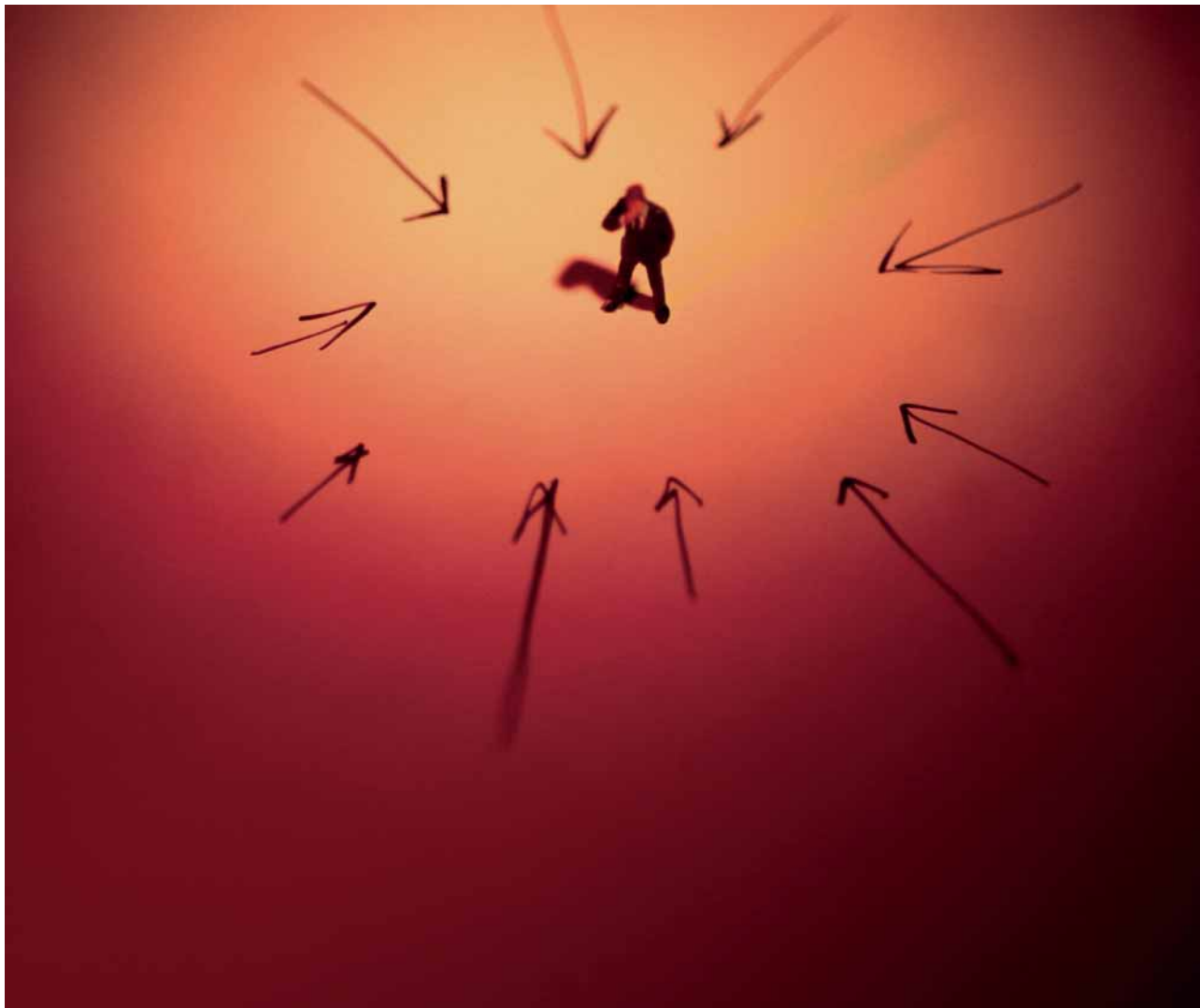
cual se asienta, constituyen un marco “progresivo” de promoción de la RSC, marco que comienza de manera escalonada con la implantación de prácticas concretas, para posteriormente integrarse en la gestión empresarial y enriquecerse a través de la elaboración de informes y la evaluación de las políticas emprendidas, culminando con la verificación de los informes de RSE

En este sentido, los poderes públicos realizan una clara apuesta por una política de fomento de la elaboración de informes de RSE, tomando en consideración especialmente los siguientes aspectos:

- Apoyo técnico a las empresas.
- Catálogo de herramientas de información.
- Buenas prácticas de información.
- Perfil de empresas e instituciones incluidas en la política de promoción.
- Temáticas e indicadores de medida susceptibles de ser incluidos en el informe RSE.
- Publicidad y transparencia del Informe RSE

Habrà que esperar a que estas medidas se vayan concretando y que se pongan a disposición de las empresas, y especialmente las pymes, herramientas e instrumentos que faciliten la introducción de los criterios de RSC en sus procesos de gestión. ■

## El significado de la RSE para las pequeñas empresas



**E**s incuestionable que las compañías multinacionales tienen una dimensión política, un ámbito de relaciones (o stakeholders) muy amplio y, además, necesitan legitimidad social, ya que están siempre bajo los focos de las organizaciones no gubernamentales, la prensa, y otros actores sociales críticos. Estas razones justifican que adopten políticas de RSE e incluso que hayan llegado a la conclusión de que deben transformar sus valores básicos para integrar la RSE en la gestión. Esto puede hacer pensar que no aplica en el caso de las pequeñas empresas. En éstas, la RSE sería más bien una opción, una especie de "lujo"; nunca un elemento integral en la gestión del negocio. Las pequeñas empresas bastante tienen con encargarse de lo que se suele llamar bottom line (asegurar la rentabilidad del negocio), como para dedicarse a ser altruistas. Esta idea responde a dos errores: primero, pensar que la RSE es algo adicional a

la actividad de las empresas y, segundo, pensar que es posible mantener un modelo de gestión esencialmente diferente al que se impone en las grandes organizaciones.

En primer lugar, la RSE no significa necesariamente realizar actividades diferentes a las propias de cada negocio. Dicho brevemente, la RSE no es "filantropía empresarial". Es absurdo pensar que la RSE exige que las empresas cambien su objeto social. De hecho, para la gran mayoría de negocios pequeños y medianos, la RSE no significa hacer nada sustancialmente distinto de lo que ya hacen. Se trata únicamente de hacerlo quizá con una actitud más consciente de su impacto -sobre las personas, sobre el medio- y de un modo que facilite su visibilidad.

Para entenderlo, repárese en un ejemplo que cada vez es más cotidiano. ¿Qué diferencia hay entre comprar un paquete de café o un paquete de café de comercio justo? →



En ambos casos se trata de una decisión de consumo que satisface una misma demanda. Tras esa operación hay exactamente lo mismo: cultivo, selección, manufactura, importación, compraventa en origen, intermediación, mayoristas y minoristas, etc. Ahora bien, un número creciente de consumidores prefiere el café de comercio justo (incluso aunque sea más caro) porque confía en que esas transacciones -sobre todo el precio y las condiciones ofrecidas al agricultor- se han realizado teniendo en cuenta su impacto sobre la vida de los productores y el medio ambiente. No suponemos que el comerciante minorista o el importador, deban perder dinero; ni que debamos prescindir del producto, o pagar por él un precio desorbitado; simplemente creemos que es posible para todos ganar lo suficiente sin por ello penalizar a los productores ni a los consumidores. Esta actitud se está generalizando cada vez. Los consumidores, y mucho más las empresas, manifiestan una preferencia por un "modo" responsable de hacer negocios. La óptima relación calidad-precio, que decide las compras, incluye, como factor de calidad, la RSE.

**En la mayor parte de los códigos de conducta de las grandes empresas (y el 100% de las empresas del IBEX35 los tienen) se recoge la obligación de tener en cuenta la RSE en la selección de proveedores.**

Es importante insistir además en que, para muchas empresas pequeñas, la RSE no tiene por qué significar asumir obligaciones nuevas, sino simplemente mostrar que el modo de hacer negocios que ya desarrollan habitualmente corresponde a criterios de responsabilidad, y si no es así, modificar progresivamente algunos de esos hábitos. No existe la menor duda de que muchas PYMES pueden dar ejemplo de responsabilidad a organizaciones multinacionales. En segundo lugar, es evidente que una pequeña empresa no tiene las necesidades de planificación y formalización que implica la gestión de una gran compañía. Cada empresa adapta a su tamaño sus propias necesidades financieras, publicitarias, de control de calidad o de seguridad laboral, pero eso no implica prescindir por completo de alguno de estos aspectos que se han incorporado a la administración de empresas en distintos momentos de la evolución de los negocios. De igual modo, la gestión de la RSE no puede obviarse, sea cual sea el tamaño.

Por otra parte, la RSE supone también un factor de competitividad e innovación para las empresas pequeñas y medianas. La RSE implica dar pasos en el sentido de la evolución de la gestión y ganar en reconocimiento social y, al mismo tiempo, como parte de sus propias políticas de RSE, las grandes empresas cada vez más exigen criterios de RSE a sus proveedores y contratistas, PYMES en su mayoría. Además, conforme se extiende la cultura de la RSE y la sostenibilidad en la sociedad, los ciudadanos prefieren negocios que demostradamente adoptan un modelo responsable de gestión (el ejemplo del comercio justo o el éxito de los productos con etiqueta "ecológica" es sólo una muestra).

En la mayor parte de los códigos de conducta de las grandes empresas (y el 100% de las empresas del IBEX35 los tienen) se recoge la obligación de tener en cuenta la RSE en la selección de proveedores. A veces esta recomendación es una mera sugerencia, pero en ocasiones se refiere a criterios muy estrictos y verificables.

Hay que tener en cuenta que, para las pequeñas empresas, el adoptar una gestión que contemple la RSE puede representar un pequeño esfuerzo (en cuanto a modificación de ciertos hábitos de gobierno o en materia de comunicación), pero la evolución de los mercados garantiza un retorno, e incrementa el valor intangible del negocio. ■

## “Los gobiernos no pueden obligar por ley a que una empresa sea excelente”

Ser cada día más y mejor empresa, es el objetivo que persigue, a juicio de José Luis Fernández Fernández, Director de la Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas, de Madrid, la Responsabilidad Social Corporativa. Un objetivo que debe ser voluntario y que no puede de forma alguna ser obligado por parte de los Gobiernos o las Administraciones.



### ¿Cómo explicaría lo que es la Responsabilidad Social Corporativa? ¿En qué se concreta?

Si tengo que definir qué es la RSC yo digo siempre de manera telegráfica que consiste en tratar de ser cada día más y mejor empresa. Es decir, no se trata de dejar de ser empresa y dedicarse a la acción social para actuar responsablemente. Se trata simplemente de hacer mejor su trabajo como empresa. Y cada uno tiene que saber cuál es su misión, su razón de ser. Y la misión no es ganar dinero. Simplemente ganará dinero si acierta a cumplir bien su misión como empresa.

En última instancia, supone reflexionar sobre el negocio en que cada uno está implicado y qué nivel de excelencia se quiere conseguir. No se trata de nada más, y nada menos, que de averiguar cómo tendría que ser uno excelente haciendo lo que hace. Esa es la mejor contribución que una empresa puede hacer por la sociedad.

### ¿Qué está impulsando este cambio de paradigma?

Son varios los factores que están influyendo en dicho proceso. Un primer aspecto, que resulta muy determinante en nuestro contexto, es la voluntad política de la Comisión Europea, quien intenta convertir a la Unión Europea en el mejor espacio en materia de competitividad empresarial y cohesión social. Como para ello es preciso la colaboración de todos, también afecta a las empresas y de ahí que los aspectos RSC se hayan incorporado al “modelo europeo de empresa”.

Un segundo factor del cambio es el propio entorno globalizado en que nos movemos, donde la laxitud de las normas puede ser tan fuerte que muchos estados permitirían atropellar derechos básicos de sus ciudadanos si no existiese algún tipo de freno o de autorregulación por parte de las propias empresas. Se trata por tanto de razones de tipo ético.

En tercer lugar, también está influyendo la existencia de una opinión pública crecientemente sensibilizada hacia algo más que el dinero y el corto plazo. La solidaridad, la preocupación medioambiental... son conceptos alrededor de los que vibra ya mucha gente. Gente, además, con importante capacidad de compra y de influencia sobre la opinión pública.

Otro factor significativo es el riesgo que perciben las empresas ante una posible pérdida de reputación, lo cual ha conducido a que muchos entren en este campo como mecanismo para disponer de ventas antes de tener la herida.

A pesar de que en España no han tenido demasiado éxito, un último “driver” del avance de la RSC están siendo a nivel internacional los fondos de inversión éticos, que indirectamente están obligando a que las empresas presenten su mejor cara si pretenden optar a los beneficios derivados de dichos fondos.

### ¿Cuáles son las tendencias que nos acabarán llegando desde la UE o desde el contexto internacional en materia de RSC?

A nivel internacional, la gran cuestión a futuro es saber cuál de los tres grandes paradigmas acabará convirtiéndose en el dominante, el europeo, el norteamericano o el japonés. ¿Cuál va a disponer de las empresas más competitivas? ¿Qué sociedad va a ser mejor? Mi percepción es que a medio plazo va a producirse una convergencia entre los diferentes modelos.

Dejando los grandes planteamientos geopolíticos y descendiendo al terreno de lo concreto, otras tendencias que se advierten claras y próximas son las que hacen referencia al más que probable traslado de exigencias RSC desde las grandes empresas a su cadena de proveedores, así como a la cada vez más inminente preferencia que darán las ➔



Administraciones Públicas a las empresas responsables para acceder a sus licitaciones.

Por una parte, las grandes empresas que entran en esta dinámica precisan hacer ver que toda su cadena de valor se encuentra implicada. Tienen que exigirlo, controlarlo y fiscalizarlo, porque sino otros lo harán. Lo positivo de dicha situación es que, de este modo, las pequeñas empresas proveedoras acabarán entrando en el proceso y cuando entren ya será muy difícil que se salgan.

Lo mismo ocurrirá con los potentes mensajes que están lanzando algunas Administraciones Públicas en el sentido de que para acceder a sus licitaciones las empresas deben ser socialmente responsables.

#### **¿Y las Administraciones Públicas? ¿Qué papel cree que deberían desempeñar?**

Las Administraciones Públicas tienen una labor muy interesante y muy compleja por delante, porque tienen que ser estimuladores pero también saber retirarse a tiempo. No pueden secuestrar la iniciativa privada en esta materia.

Tienen que dar soporte más que poner trabas. Ser facilitadores más que fiscalizadores. Deben ser capaces de mantener un delicado equilibrio entre ambos roles para no pasarse en sus intervenciones sin dejar de canalizar la energía de todos hacia ese tema. En definitiva, se trata de una labor subsidiaria plasmada en el propósito de animar, pero no intervenir.

#### **¿Qué opinión le merece entonces la posible promulgación de una ley de responsabilidad empresarial corporativa, tal y como se viene comentando desde hace algún tiempo?**

Creo que es un asunto todavía poco maduro. En su momento tuve ocasión de leer el proyecto que llevaba el PSOE en su programa electoral y era algo muy abierto y muy de proclama. A día de hoy, llevamos dos años y no se acaba de

ver por dónde se pretende enfocar el tema.

De todos modos, tienen que tener mucho cuidado. Un gobierno puede obligar a unos mínimos por ley, pero nunca a unos máximos. Puede obligar a que una empresa no haga las cosas mal, pero no a que una empresa sea excelente. Eso constituye una aspiración voluntaria. Más que una ley de RSC, yo creo que lo que tiene que hacer el legislador es aclarar qué puede hacer una empresa para entrar por esta senda y facilitar unos parámetros de medida para facilitar su aprendizaje y estimular esta dinámica. Ahí sí puede tener su sentido la voluntad legislativa, pero no si se trata de una imposición.

De hecho, legislar la responsabilidad corporativa es una "contradictio in terminis", por eso está siendo un tema tan complejo para el gobierno. Lo que sí es cierto es que deben mover ficha en esta partida.

#### **Por último, ¿cómo trataría de explicar al empresario asturiano por qué debe interesarse por los aspectos RSC?**

En primer lugar deben interesarse por la RSC porque cada vez más gente los va a demandar, ya sean clientes, administraciones, entidades financieras... Por lo tanto, supone anticiparse a un escenario que llegará.

En segundo lugar, plantearse en serio estos temas les va a servir automáticamente para disparar un proceso de mejora de la propia empresa. Va a encontrar ocasión de sobresalir, de identificar fortalezas que no conoce, de transmitir las, de establecer mejores y más duraderas relaciones con su entorno... de manera que tendrá músculo para afrontar nuevos retos, que le pueden llevar a dar saltos fuera de su entorno local, involucrando a su gente en un proyecto que ilusionará a todos.

En definitiva, los llevará a fortalecer una cultura de empresa con futuro que les situará en opciones de competir en "otra liga". Le va a abrir los ojos a otro mundo. ■

## AULA (II)

**En el anterior boletín analizamos los motivos que pueden llevar a una empresa a implantar un plan de RSC, y veíamos los trabajos preliminares necesarios para llevar a cabo dicha implantación. A continuación, entraremos de lleno en los siguientes pasos a seguir.**

### FASE 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Análisis de la situación actual de la empresa en materia de RSE. Suele llevarse a cabo mediante la aplicación de alguna de las guías de autoevaluación existentes a tal fin. Dicho proceso facilita además los siguientes beneficios:

- Educa a los elementos de la organización en el concepto de RSE.
- Involucra al personal en todos los niveles de la organización, en programas y acciones de RSE.
- Integra la RSE en la Estrategia y Políticas de la organización.
- Facilita las comparativas con otras organizaciones.
- Prepara a la organización para contactar con sus grupos de interés de una manera sistemática e integrada.

Identificar grupos de interés. Son los individuos o grupos que contribuyen o se ven afectados por la actividad de la empresa. Es el caso, por ejemplo, de clientes, accionistas, empleados, socios, comunidad... Estos grupos influyen en los objetivos y la conducta de la empresa, por lo que es necesario conocerlos a fondo.

Priorización de los grupos de interés según diversos criterios como poder de influencia, incidencia en los resultados, interés en la organización...

Diálogo con los representantes de los grupos de interés, planteando cuestiones sobre sus perspectivas, grado de importancia, expectativas sobre la empresa y, sobre todo, llegando a valorar los riesgos que entrañan, así como a detectar cuál es el tipo de relación mutuamente más satisfactoria con cada uno de los grupos.

### FASE 2: ESTRATEGIA RSE

Formulación explícita de la estrategia RSE en los elementos clave de la estrategia de la empresa, como:

- Visión.
- Valores.
- Misión.
- Políticas de empresa.
- Objetivos estratégicos.
- Etc.

Así, la empresa deberá comenzar por reformular (o establecer en caso de que no existiese previamente) el bloque de Visión-Valores-Misión-Políticas de de un modo coherente con los aspectos RSE que se pretendan contemplar.

A partir de ese punto podrán establecerse los objetivos en materia de RSE, incluyendo en su definición la determinación de plazos y responsables, así como los indicadores para su seguimiento y control. En la definición de los objeti-



vos y de sus consiguientes actuaciones los diferentes grupos de interés deberían tener también una presencia importante.

Posteriormente deberían determinarse los recursos (humanos, materiales y económicos) necesarios para el desarrollo de dichas actuaciones.

Finalmente, debería procederse a la recopilación y plasmación estructurada de todas las decisiones adoptadas con anterioridad en un Plan RSE que tendría que ser aprobado por la Dirección y posteriormente comunicado a toda la empresa para que cada persona conozca las acciones concretas que le afectan y los recursos con los que cuenta para ello.

### FASE 3: IMPLANTACIÓN

Esta fase consiste en la ejecución propiamente dicha del Plan RSE aprobado en el transcurso de la fase anterior. Dicho desarrollo puede llegar a exigir una cierta adaptación de los protocolos internos de funcionamiento que formen parte del actual sistema de gestión de la empresa, así como el establecimiento de una dinámica de diálogo con los grupos de interés.

**FASE 4: EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Los miembros del grupo de trabajo RSE o bien el propio coordinador RSE deberán llevar a cabo un seguimiento periódico del grado de cumplimiento del Plan RSE mediante el análisis de los indicadores, así como la determinación de las desviaciones y la formulación de medidas para su corrección.

Con toda esta información, el coordinador RSE deberá presentar un Informe de Resultados a la Dirección e incluso plantearse la posibilidad de difundir dicha información al exterior, ya sea mediante la divulgación del propio informe de resultados o mediante la elaboración de un informe específico a modo de "Memoria de Sostenibilidad".

En el mercado existen herramientas que estructuran la forma de comunicación de la RSE. Una de las de mayor prestigio es el GRI (Global Reporting Initiative), una institución independiente cuya misión es el desarrollo y realización de guías que faciliten la confección de Informes de Sostenibilidad. Estas guías son utilizadas de forma voluntaria por las organizaciones para informar sobre aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. Se ha editado incluso una Guía especial dedicada a PYMES.

**Otras formas adecuadas de comunicar la RSE serían:**

- Presentaciones a clientes y potenciales clientes.
- Red de contactos con gobiernos, sindicatos, organizaciones nacionales.
- Conferencias, seminarios, presentaciones.
- Boletines informativos externos.
- Canales de publicidad directa.
- Sitios web.
- Creación o patrocinio de eventos de RSE.
- Emisiones en medios de comunicación como sondeos, investigaciones publicadas, comunicados de prensa...

Al comunicar las actividades y logros de la empresa en materia de RSE se está informando al mercado y a la sociedad de los valores de la empresa y se está dando un ejemplo positivo a imitar, lo cual suele tener también un impacto positivo en los resultados. La comunicación requiere esfuerzos para que llegue al destinatario adecuado y de la forma idónea. La comunicación eficaz de las estrategias y las actividades de RSE es fundamental para:

**Beneficios a nivel externo:**

- Incrementar el atractivo para el mercado.
- Mejora de relación con el entorno.
- Mejora de imagen corporativa o reputación corporativa.
- Posicionamiento y diferenciación de marca.
- Incremento de notoriedad.
- Incremento de la influencia de la empresa en la sociedad.
- Evitar publicidad negativa, boicots e imagen pública dañada.
- Reducir peligro de litigios y sanciones.
- Mejora de las relaciones con sindicatos y Administraciones.
- Obtención de descuentos publicitarios.
- Apoyo al lanzamiento de nuevos productos.
- Atraer inversiones éticas.

**Beneficios a nivel interno:**

- Fidelidad y compromiso de los trabajadores.
- Atraer y retener buenos profesionales.
- Mejora del clima laboral, redundado en productividad y calidad.
- Reducir costes de operación.
- Mejora de la comunicación interna.
- Fomento de una cultura corporativa definida.
- Obtención de desgravaciones fiscales.

- Demostrar la apertura y la transparencia de las operaciones y al mismo tiempo crear confianza.
- Conducir cambios positivos.
- Satisfacer las necesidades de información de las partes interesadas.
- Demostrar seriedad en las intenciones con respecto a las cuestiones de la RSE.
- Mejorar la reputación comercial.
- Motivar, incentivar y reconocer al personal por comprometerse con los programas de RSE. ■

**MIEMBROS DE LA AGRUPACIÓN DE DESARROLLO AD PROGRESA:**



**Edita:** FADE  
**Produce:** Leader's Comunicación  
**Imprime:** Gráficas Apel  
**D. L.:** AS-1449-2006