PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2020 2024



DIRIGIDO A:

Dirección Marketing Operaciones Comunicación Recursos Humanos

Administración y Contabilidad Departamento de Formación y Calidad



ÍNDICE



Conclusiones

Comunicación interna y externa



1.- ¿Qué es un Plan de Responsabilidad Social Corporativa?

Un plan de responsabilidad social corporativa es un documento de gestión y evaluación que define el marco ya las directrices generales a seguir por una organización en el ámbito de la RSC.

2.- ¿Qué define una corporación socialmente responsable?

Una empresa socialmente responsable busca la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores y los distintos grupos de interés o *stakeholders* con una visión a largo plazo.

La **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, amplía el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial para incorporar agencias gubernamentales y otras organizaciones de carácter social.



Integrar en una organización un **Plan de Responsabilidad Social Corporativa** requiere la implicación de todas las áreas o departamentos de la misma, y el compromiso para llevar a cabo las modificaciones necesarias en el sistema de gestión. Para ello, es necesario el diseño de un plan viable y estudiado con detalle que se adapte a las necesidades y aspiraciones de la organización.



3.- Cómo diseñar un Plan de Responsabilidad Social Corporativa paso a paso

✓ Paso 1 - Análisis de la situación actual

Como en todo plan estratégico, el hecho de tener una buena foto inicial para entender desde dónde partimos, es lo que nos ayudará a definir hacia dónde queremos ir.

En este sentido, analizaremos qué acciones se han hecho en el pasado, qué inquietudes hay, cuál es el nivel de impacto de nuestra actividad como empresa en relación a la sociedad y el medio ambiente, qué está haciendo la competencia o empresas que sean un referente en el sector, etc.

Todo ello, nos situará en un contexto estratégico a través del cual podremos empezar a construir.



√ Paso 2 - Redacción de un código ético

Del mismo modo que a nivel de compañía definimos una misión y visión, en RSC es importante definir cuál es la filosofía en relación a este aspecto abarcando cómo preservar el bienestar social y del medio ambiente.



✓ Paso 3 - Fijación de objetivos

Definiremos qué objetivos estratégicos nos marcamos a corto, medio y largo plazo. Para ello, es importante establecer un diálogo con todos los grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, clientes, entidades financieras, etc.)

✓ Paso 4 - Definición e implementación de un plan de acción

En relación a los objetivos definidos en el punto anterior, desgranaremos el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para conseguir dichos objetivos.

Habrá diferentes dimensiones de plan de acción en función de los grupos de interés en los que nos centremos para la estrategia de RSC y cada uno de ellos puede tener su peso específico.

Por ejemplo, puede haber empresas que pongan mucho foco en implementar acciones enfocadas a sus empleados, otras que se centren en mejorar y revertir parte de sus beneficios en el entorno social en el que desarrollan su actividad, o también otras para las cuales el medio ambiente sea su principal prioridad.

En nuestro caso concreto priorizaremos un equilibrio entre las acciones enfocadas a nuestros empleados, al medio ambiente y a nuestro entorno social.



✓ Paso 5 - Selección de indicadores

Relacionando los objetivos junto con el plan de acción, definiremos un conjunto de indicadores (KPIs) que nos ayudarán a monitorizar que estamos en la senda correcta.



✓ Paso 6 - Comunicación externa e interna

Para conseguir los beneficios que hemos mencionado al principio, es necesario trabajar mucho la comunicación, tanto interna, para conseguir que la plantilla se involucre en el proyecto, como la comunicación externa, que es la que hará que lleguemos a nuestros clientes y a la sociedad en general.

Dentro de este punto, es de vital importancia elaborar de forma anual una Memoria de RSC en la que recogeremos todas las acciones y será una fantástica herramienta para dar a conocer todo lo que hacemos.



✓ Paso 7 - Medir el impacto de mis acciones

Cada acción de mi plan tendrá definido un objetivo concreto y unos indicadores de seguimiento asociados. En mi opinión no existe una fórmula única ni una metodología que me permita medir el beneficio de mis acciones, pero sí puedo medir si cumplen lo que se esperaba.







4.- ¿Qué nos aporta tener un plan de Responsabilidad Social Corporativa?

Hay muchos motivos por los que podemos abogar por la responsabilidad corporativa y es que las empresas en primer lugar tenemos como objetivo conseguir buenos resultados económicos pero también, apostando por una visión a largo plazo, fomentar los beneficios sociales y también medioambientales.

En este sentido, podemos enumerar los principales beneficios por los que implementamos una estrategia de RSC:

- **Mejora del clima laboral**: Un ambiente en el que los empleados se sientan identificados con los valores de la empresa, motivados, hace que la relación entre ellos y con la empresa mejore, y consecuentemente, también mejora la productividad.
- Atraer talento: Tener un plan enfocado a revertir beneficios a la sociedad nos posicionará como una empresa más atractiva ante futuros empleados.
- Fomentar la innovación: Del mismo modo que la motivación genera más productividad, tener a los equipos motivados también nos ayudará a fomentar la creatividad y la innovación.
- Reducción del impacto sobre el medio ambiente: Propuestas como la mejora de la eficiencia energética, mejor gestión de residuos, entre otras iniciativas hará que seamos una empresa sostenible y que se preocupa por minimizar el impacto sobre el medio ambiente.





- Ayuda a mejorar la imagen corporativa: Todos los puntos anteriores, del mismo modo que ayudan a captar talento, también nos posicionan de forma destacable ante los clientes y clientes potenciales. Ello puede convertirse en una ventaja competitiva.
- **Fidelización de clientes**: No solamente vamos a atraer clientes sino que vamos a conseguir una mayor vinculación de los clientes actuales.
- ^o **Prestigio de marca**: Tanto dentro como fuera de España.
- **Compromiso social**: Como empresa del sigo XXI no solamente debemos ocuparnos de generar beneficio, sino de invertir parte del mismo en iniciativas de carácter social. Cuidar el planeta, ser sostenibles, ayudar a los que más lo necesitan, apoyar el desarrollo sociocultural y educar en valores. Las empresas hemos de reafirmar nuestro compromiso de devolver a la sociedad parte de lo que la sociedad nos ha dado.



5.- Objetivos generales de un plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

- Ambición: Las acciones de RSC deben ser ambiciosas e ir más allá del simple hecho de colaborar con una causa noble. Debemos involucrar el compromiso de la compañía en su totalidad.
- Integración: Procura que las acciones integren al rumbo de la empresa. Las más beneficiosas son las que además de generar un beneficio para alguien más, dan un valor agregado a la firma.
- **Deben ser perdurables**: No es aconsejable crear una acción de responsabilidad social puntualmente para promocionarse. Lo ideal es que lo que emprenda, perdure en el tiempo y sea en línea con la filosofía de la firma; todo ello debe ir enmarcado en un plan bienal o cuatrienal, para mayor coherencia de las medidas implantadas. La clave está en ir alcanzando hitos.



- Veracidad: Los avances que comuniquemos deben ser ciertos. De lo contrario, esa acción acabará con la ética de la firma y la esencia de las acciones de RSC.
- Políticas empresariales: Las políticas desarrolladas por las empresas para contribuir con la sociedad deben ir dirigidas a diversos públicos y éstos deben participar en ellas aceptando el compromiso
- Invertir en RSC: La inversión que se haga en las acciones a desarrollar debe ser proporcional a lo que se invierta en las campañas para comunicarlo
- Primero las acciones, luego la comunicación: Lo ideal es que se respete el orden de las cosas, primero creando un plan de RSC y viendo cómo instrumentarlo para una vez en marcha, darlo a conocer.
- Transparencia: Tenemos ciertos valores que deben verse reflejados en sus planes. Para esto, el área de comunicación es clave y debe ser entendida como un área más de la empresa.
- **Reconocimientos**: Los premios o reconocimientos a los avances en RSC son buenos para que los *stakeholders* (clientes, proveedores, trabajadores...) sepan de las metas alcanzadas.

6.- Análisis de la situación actual

El grupo **Ávilon Center 2016 SL** como compañía responsable con las personas que trabajan en ella y como organización innovadora y sensible con el entorno que nos rodea (empresarial, social e Institucional), decide poner en marcha a partir del 2020 este proyecto de Responsabilidad Social Corporativa(RSC).

Ávilon Center 2016 SL se compromete a apoyar el Pacto Mundial de Naciones Unidas y llevar a la práctica los 10 principios en los que se fundamenta; basadas en declaraciones y convenciones universales y que se agrupan en cuatro categorías:





- ✓ Derechos humanos: Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Principio 1: "Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia"
- Principio 2 : "Las empresas deben asegurarse que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos"
- ✓ Normas laborales: Declaración de la OIT sobre principios Fundamentales y derechos
 - Principio 3 : "Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva"
 - Principio 4 : "Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso realizado bajo coacción"
 - Principio 5: "Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil"
 - Principio 6 : "Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
- ✓ Medio ambiente: Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo
- *Principio 7*: "Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente"
- *Principio 8*: "Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental"
- *Principio 9* : "Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente"





- ✓ **Lucha contra la corrupción**: Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.
 - Principio 10 : "Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno"

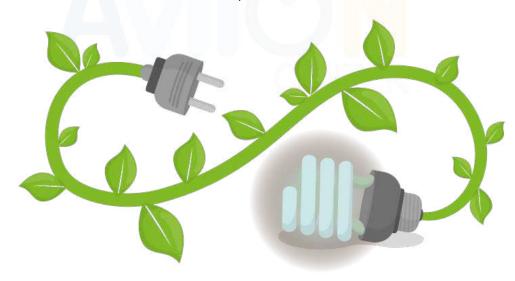
Somos conscientes que vivimos en un entorno globalizado y de la enorme competencia y los grandes retos a los que cualquier empresa se enfrenta en el siglo XXI. Sin embargo no es menos cierto que, hoy más que nunca, precisamos de comportamientos sociales y éticos que van mucho más allá de un mero beneficio empresarial.

La preocupación por el entorno, los trabajadores y trabajadoras, columna vertebral de nuestro modelo de negocio, y la responsabilidad social, deben ser ejes de actuación prioritarios en nuestro modelo de empresa, en nuestro día a día, y que debe involucrar a todas y cada una de las áreas de la empresa.

Desde la revolución industrial hasta prácticamente el comienzo del siglo XXI se ha focalizado el trabajo en factores como la productividad o la maximización del beneficio, dejando de lado la igualdad, la conciliación de la vida laboral y familiar, el medio ambiente, etc.

La sensatez, la ética y el Know/how nos han enseñado que para que nuestra empresa sea productiva (no solo económicamente sino también socialmente) debemos aunar esfuerzos en torno a:

- Entorno social: Identificación de actividades e impacto, eficiencia energética, consumo responsable, concienciación y comunicación.
- Entorno ambiental: Identificación de actividades e impacto, eficiencia energética, consumo responsable, reciclaje.
- Administraciones públicas: Colaboración y apoyo inequívoco a las instituciones vinculadas al ámbito de actuación de la empresa.





- Clientes: Buenas prácticas comerciales, principios de calidad de prestación de los servicios, gestión de reclamaciones de los clientes, fomento de las buenas prácticas en la relación empresa/cliente.
- Personas: Control y seguimiento de los Derechos Humanos, gestión de la diversidad, igualdad de oportunidades y no discriminación, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, seguridad y salud laboral, descripción del puesto de trabajo, formación y fomento de la empleabilidad, seguimiento del clima laboral, canal de resolución de conflictos, procedimiento específico de prevención del acoso sexual y cauce de reclamaciones, no discriminación salarial por razón de raza o sexo, etc..



Para lograr alcanzar todas estas metas, el punto de partida de Ávilon Center es establecer una serie de políticas enfocadas a lograr todos y cada uno de estos objetivos, que implementaremos con medidas concretas detalladas a lo largo de este informe de RSC.

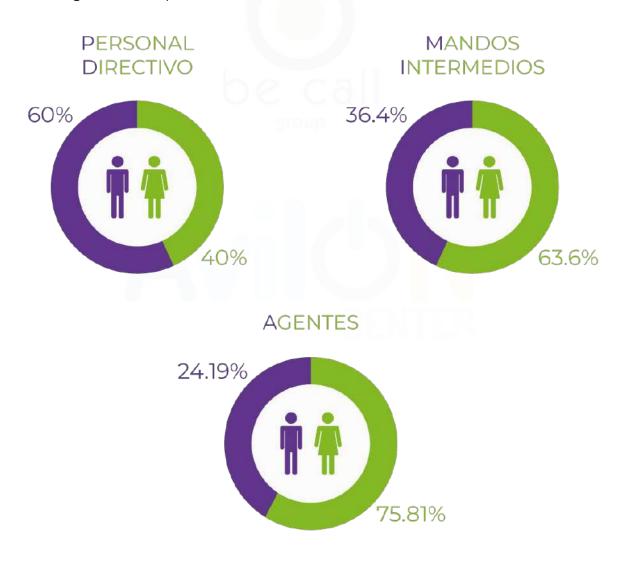
- Política de calidad
- Política de seguridad y prevención de riesgos laborales
- Política medio ambiental
- Política de seguridad de la Información
- Política antifraude
- Política de fidelización de empleados
- Política de Desarrollo Profesional
- Política de igualdad
- Política social



En definitiva, en *Ávilon Center*, estamos absolutamente convencidos de la necesidad de **reforzar el sistema de trabajo** y de relación con todos los agentes de nuestro entorno: trabajadores, Instituciones, clientes, proveedores, entidades sociales, etc.

Dentro de este plan de RSC estableceremos protocolos concretos de nuestra empresa, código ético de su funcionamiento, políticas activas de igualdad y promoción profesional, medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, protocolos concretos en caso de acoso sexual, procedimientos específicos de prevención del acoso, compromisos explícitos en cuanto la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, medidas de responsabilidad social y medio ambiental, así como convenios de colaboración entre Ávilon Center y ONG´s, entidades sociales, Instituciones públicas y otras entidades sociales de interés.

Por último, dentro de este punto incluimos datos actualizados de nuestra plantilla, divididos en 3 grandes bloques:





7.- Código ético y protocolos de Avilon Center

7.1.- Código ético

Un código ético, código de conducta o código deontológico es un documento que recoge el conjunto de criterios, normas y valores que forman la ideología de la empresa y que son asumidos por el personal que trabaja en la misma.

Nuestro decálogo ético:

- **Primero :** La fe en la iniciativa privada como motor de la economía y fuente de la prosperidad colectiva
- **Segundo**: El respeto a la legalidad vigente
- **Tercero**: La sensibilidad hacia las carencias sociales y la actuación basada en criterios de ética profesional, pauta de nuestro comportamiento
- Cuarto: La permanente atención a las demandas de servicios que la sociedad reclame, eje fundamental de nuestro proyecto empresarial.
- Quinto La satisfacción de nuestros clientes, con la calidad comprometida, objetivo prioritario de nuestra oferta de servicios y legítima justificación del beneficio empresarial.
- **Sexto:** La vocación de innovación creativa y de liderazgo, rasgos característicos de nuestra cultura.
- **Séptimo**: El mantenimiento de la solvencia económica y la gestión eficaz de nuestros recursos humanos, basada en la igualdad y en los principios de mérito y capacidad, bases de nuestro proyecto económico y garantía de su continuidad.
- Octavo: Compromiso explícito de la dirección y de todas las áreas de la empresa en prevención del acoso laboral y/o sexual.





- **Noveno**: La formación y desarrollo de nuestros trabajadores, las políticas activas para la conciliación de la vida laboral con la familiar y el respeto al principio de igualdad, pilares de nuestra política de recursos humano.
- **Décimo**: El respeto al medio ambiente y la aplicación de medidas preventivas que garanticen la seguridad y la salud de nuestros trabajadores, marco para el desarrollo de todas nuestras actividades.

7.2.- Protocolos

7.2.1.- Protocolo de actuación para la prevención del acoso en el trabajo

El presente protocolo se realiza con el firme compromiso de evitar que se produzcan situaciones de acoso sexual, acoso por razón de sexo y/o acoso psicológico al ser éstas atentatorias de la dignidad, perjudiciales para el entorno laboral y generadoras de efectos indeseables en la salud, moral, confianza y autoestima de las personas que trabajan en *Ávilon Center*.

Con este fin, el presente Protocolo define as conductas a prevenir, así como arbitra las medidas específicas para dicha prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que, en su caso, pudieran formular quienes hayan sido objeto de las citadas conductas.



Para ello, se ha establecido un procedimiento de investigación eficaz y ágil que se pondrá en marcha cuando se denuncie una de esas conductas; en dicho procedimiento se garantizará la confidencialidad y la protección de la identidad de las personas afectadas, así como de todas aquellas que intervengan en el proceso.



1.- PRINCIPIOS

Ávilon Center 2016 S.L, con objeto de garantizar la protección de los derechos fundamentales de la persona, y en un rotundo compromiso de cumplimiento de la normativa aplicable al efecto, entiende necesario prevenir conductas de acoso en el trabajo e impedir la aparición de todo comportamiento que pueda considerarse constitutivo de acoso en el ámbito laboral y profesional.

El acoso sexual, acoso por razón de sexo y acoso psicológico son conductas que están totalmente prohibidas en *Ávilon Center* y se consideran inaceptables en nuestra organización. Por ello, *Ávilon Center* se compromete a garantizar que todas las personas que tengan relación directa en el ámbito laboral, disfruten de un ambiente de trabajo respetuoso, en el que el derecho a la igualdad de trato, a la no discriminación, a la dignidad, a la integridad, entre los principios fundamentales, se respeten en todo momento, y a adoptar las medidas correctoras y disciplinarias correspondientes y de protección a las personas afectadas cuando se produzcan tales conductas.



2.- ÁMBITO

El Protocolo es aplicable al conjunto de personas que prestan servicios en Ávilon Center en cualquier localización geográfica. El ámbito del acoso, en cualquiera de sus modalidades, será el centro de trabajo. En consecuencia, si se produjera fuera del mismo deberá ponerse de manifiesto que la situación es por causa directamente ligada al trabajo (por ejemplo, con ocasión de eventos o viajes con motivo del trabajo).



3.- CONCEPTOS Y MEDIDAS DE PREVENCIÓN

3.1.- CONCEPTOS

3.1.1.- ACOSO SEXUAL

Se considera acoso sexual cualquier comportamiento de naturaleza sexual, verbal o físico, que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

El acoso sexual se distingue de las aproximaciones libremente aceptadas y recíprocas, en la medida en que las conductas de acoso sexual no son deseadas por la persona que es objeto de ellas. A título de ejemplo y sin ánimo excluyente ni limitativo, podrían ser constitutivas de acoso sexual las conductas que se describen a continuación:



3.1.1.1.- CONDUCTAS CONSTITUTIVAS DE ACOSO SEXUAL

Conductas verbales: Insinuaciones sexuales molestas, proposiciones o presión para la actividad sexual; insistencia para participar en actividades sociales fuera del lugar de trabajo, después de que la persona objeto de la misma haya dejado claro que dicha insistencia es molesta e inoportuna; flirteos ofensivos; comentarios insinuantes, indirectas o comentarios obscenos; llamadas telefónicas indeseadas; bromas o comentarios sobre la apariencia sexual.

No verbales: Exhibición de fotos sexualmente sugestivas o pornográficas, de objetos o escritos, miradas impúdicas, silbidos o hacer ciertos gestos; cartas o mensajes de correo electrónico de carácter ofensivo, de contenido sexual.

Físicas: Contacto físico deliberado y no solicitado, abrazos o besos no deseados, acercamiento físico excesivo o innecesario.



3.1.1.2.- TIPOS DE ACOSO SEXUAL

Se distinguen dos tipos de acoso sexual en función de si las anteriores conductas implican o no un elemento de coacción:

Acoso "quid pro quo": Consiste en forzar a la víctima a elegir entre someterse a los requerimientos sexuales, o perder o ver perjudicados ciertos beneficios o condiciones de trabajo, que afecten al acceso a la formación profesional, al empleo continuado, a la promoción, a la retribución o a cualquier otra decisión en relación con esta materia. En la medida que supone un abuso de autoridad, su sujeto activo será aquél que tenga poder, sea directa o indirectamente, para proporcionar o retirar un beneficio o condición de trabajo.

Acoso ambiental: El sujeto activo del acoso crea un entorno de trabajo intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo para la víctima, como consecuencia de actitudes y comportamientos indeseados de naturaleza sexual.

Puede ser realizado por cualquier miembro de Ávilon Center, con independencia de su posición o estatus, o por terceras personas ubicadas de algún modo en las instalaciones de la empresa.

3.1.2.- ACOSO POR RAZÓN DE SEXO

Cualquier comportamiento realizado en función del sexo u orientación sexual de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

3.1.2.1.- CONDUCTAS CONSTITUTIVAS DE ACOSO POR RAZÓN DE SEXO

Se indican a continuación, a modo de ejemplo, una serie de conductas o comportamientos que, llevadas a cabo en función del sexo u orientación sexual de una persona y con el propósito de atentar contra su dignidad, podrían ser constitutivas de este tipo de acoso:

- Ignorar o excluir a la persona.
- Evaluar el trabajo de la persona de manera inequitativa o de forma sesgada.
- Asignar tareas o trabajos por debajo de la capacidad profesional o competencias de la persona.
- Conductas explícitas o implícitas dirigidas a tomar decisiones sobre el acceso de la persona a la formación profesional y al empleo, la continuidad del mismo, la retribución, o cualesquiera otras decisiones relativas a esta materia.
- Trato desfavorable por razón de embarazo o maternidad.



3.1.3.- ACOSO PSICOLÓGICO (MOBBING)

Los términos mobbing, "acoso moral en el trabajo" o "acoso psicológico en el trabajo", se utilizan para describir una situación en la que una persona, o grupo de personas, ejercen un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica extrema, abusiva e injusta, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo, y que puede producir un daño a su dignidad.

Hay que poner de manifiesto que determinadas acciones hostiles pueden producirse puntualmente en el trabajo, si bien, para que pudieran constitutivas de acoso psicológico se requiere, como ya se ha dejado expuesto, que sean acciones sistemáticas, habituales, con duración determinada en el tiempo y dirigidas sobre una persona.

Por ello, no deben confundirse las situaciones de presión o conflicto laboral con el acoso psicológico. En el primer caso, se trata de situaciones de desacuerdo, ya que en el trabajo pueden producirse choques, discusiones y eventuales conflictos.

Al acoso psicológico, por el contrario, consiste en un ataque malintencionado, sistemático y mantenido en el tiempo contra una persona.

3.1.3.1.- CONDUCTAS CONSTITUTIVAS DE ACOSO PSICOLÓGICO

A continuación se enuncian, a modo de ejemplo, una serie de conductas concretas que, cumpliendo los requisitos puestos de manifiesto en el punto anterior, podrían llegar a constituir acoso psicológico en el trabajo:

Ataques con medidas organizativas:

- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
- Juzgar el desempeño de la persona de manera ofensiva, ocultar esfuerzos y habilidades.
- Poner en cuestión y desautorizar las decisiones de la persona.
- No asignar tarea alguna, o asignar tareas sin sentido o degradantes.
- Negar u ocultar los medios para realizar el trabajo, facilitar datos erróneos.
- Asignar trabajos muy superiores a las competencias o cualificaciones de la persona.
- Asignar trabajos que requieran una cualificación mucho menor de la poseída.
- Órdenes contradictorios o imposibles de cumplir.
- Manipular herramientas de trabajo (por ejemplo borrar archivos del ordenador).
- Robo de pertenencias, documentos, herramientas de trabajo, etc.
- Amenazas o presiones a las personas que apoyan a la persona acosada.
- Negación o dificultades para el acceso a permisos, cursos, actividades, etc.
- Manipulación, ocultamiento, devolución de correspondencia, llamadas, mensajes...



Ataques para reducir las posibilidades de comunicación:

- Cambiar la ubicación de la persona separándola de sus compañeros (aislamiento)
- Ignorar la presencia de la persona.
- No dirigir la palabra a la persona
- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con la persona.
- No permitir que la persona se exprese.
- Evitar todo contacto visual.
- Eliminar o restringir los medios de comunicación disponibles para la persona (teléfono, correo electrónico, etc...)

Actividades que afectan a la salud física o psíquica de la víctima:

- Amenazas y agresiones físicas.
- Amenazas verbales o por escrito.
- Gritos o insultos.
- Llamadas telefónicas atemorizantes.
- Provocar a la persona, obligándole a reaccionar emocionalmente.
- Ocasionar intencionadamente gastos para perjudicar a la persona.
- Ocasionar destrozos en el puesto de trabajo o en sus pertenencias
- Exigir a la persona realizar trabajos peligrosos o perjudiciales para su salud

Ataques a la vida privada y a la reputación personal o profesional:

- Manipular la reputación personal o profesional a través del rumor, la denigración y la ridiculización.
- Dar a entender que la persona tiene problemas psicológicos, intentar que se someta a un examen o diagnóstico psiquiátrico.
- Burlas de los gestos, la voz, la apariencia física, discapacidades, poner motes, etc...
- Críticas a la nacionalidad, actitudes y creencias políticas o religiosas, vida privada, etc...



3.2.- MEDIDAS PREVENTIVAS

Para prevenir y evitar las situaciones de Acoso en el trabajo, *Ávilon Center* divulgará este Protocolo a través de:

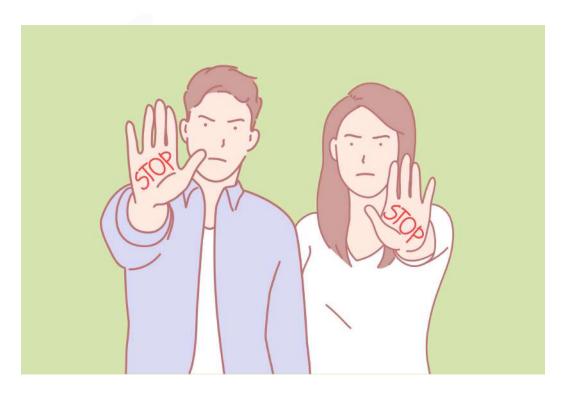
- Las oficinas de Avilon Center 2016 SL.
- Correo electrónico a todos los miembros de la organización.
- Cualquier otro medio que sirva para dicho objetivo.

Ávilon Center propiciará la formación específica de todos los miembros de su organización sobre acoso sexual, acoso por razón de sexo y acoso psicológico.

Especialmente, Ávilon Center proporcionará la formación adecuada a aquellos miembros de su organización que tengan alguna competencia en los procedimientos de denuncia de estas conductas.

Además, Ávilon Center se compromete a fomentar el respeto y la consideración entre todos sus colaboradores, promoviendo jornadas y charlas específicas en la materia, elaborando material informativo y realizando cualquier acción que estime necesaria para el cumplimiento de los fines de este Protocolo.

Este Protocolo será actualizado con la periodicidad que proceda, con el objetivo de que todos los miembros de *Ávilon Center* se conciencien y se responsabilicen en ayudar a garantizar un entorno de trabajo en el que se respete la dignidad de todas las personas de la organización.





Información y sensibilización:

Lanzar una campaña explicativa para enseñar cómo se puede detectar una situación de acoso e informar sobre los derechos y los recursos con que cuentan los empleados.

- Correo electrónico
- Revista interna
- Cualquier otro medio que sirva para dicho objetivo

Formación:

Ávilon Center propiciará la formación específica de todos los miembros de su organización sobre acoso sexual, acoso por razón de sexo y acoso psicológico.

Se introducirá un módulo en todas las formaciones iniciales de Igualdad de género.

Especialmente, proporcionará la formación adecuada a aquellos miembros de su organización que tengan alguna competencia en los procedimientos de denuncia de estas conductas.





3.3.- PROTOCOLOR DE ACTUACIÓN

3.3.1.- PROCEDIMIENTO DE DENUNCIA

La denuncia del caso detectado se deberá realizar por escrito por la persona afectada o por una tercera persona que tenga conocimiento de actos de acoso sexual, acoso por razón de sexo y/o acoso psicológico, quienes deberán identificarse.

La denuncia escrita se enviará por correo electrónico a "denuncias@aviloncenter.com", o por cualquier otro medio a través del cual quede constancia de su entrega, a la atención de cualquiera de las personas que integren el "Comité de Prevención del Acoso" que la estudiará e investigará.

Para aquellos empleados que no dispongan de acceso a correo electrónico de Ávilon Center, los equipos de Gestión del Capital Humano de los distintos centros de trabajo facilitarán el envío del documento escrito al buzón de correo electrónico definido para tales comunicaciones.

Independientemente de los datos facilitados en la denuncia, la investigación se realizará en todo caso, aunque debe destacarse que cuanta más información y detalle contenga la denuncia, será mucho más ágil y eficaz su investigación.

Por consiguiente, se sugiere que la denuncia contenga, al menos, el siguiente detalle:

- Personas implicadas
- Tipos de conductas
- Fechas y lugares en que se produjeron las conductas
- Posibles testigos
- Identificación de la potencial víctima del acoso

3.3.2.- CONFIDENCIALIDAD Y PROTECCIÓN DE LOS AFECTADOS

Se pretende que el procedimiento sea lo más ágil y eficaz posible, y que se proteja en todo caso la intimidad, confidencialidad y dignidad de las personas afectadas; asimismo, se procurará la protección suficiente de la víctima en cuanto a su seguridad y salud, teniendo en cuenta las posibles consecuencias tanto físicas como psicológicas que puedan derivarse de la situación, atendiendo muy especialmente a las circunstancias de trabajo en que se encuentre el/la presunto/a acosado/a.

A lo largo de todo el procedimiento se mantendrá una estricta confidencialidad y todas las investigaciones internas se llevarán a cabo con tacto, y con el debido respeto, tanto al denunciante, a la víctima -quienes en ningún caso podrán recibir un trato desfavorable por este motivo-, como al denunciado/a, cuya culpabilidad no se presumirá.

Todas las personas que intervengan en el proceso tendrán obligación de confidencialidad, y quedarán identificadas en el expediente.



3.3.3.- FUNCIONES DEL COMITÉ DE PREVENCIÓN DEL ACOSO

Este Comité estará compuesto por los siguientes miembros:

- Pablo Rubio
- Eva Cubero
- Ana Raquel Presencio
- Javier Sotorrío



El Comité estudiará y valorará cada caso, tendrá derecho de acceso a toda la información y documentación para la resolución de las denuncias y sus acuerdos se adoptarán por mayoría de sus miembros.

Su funcionamiento se regirá por lo dispuesto en su reglamento interno, que aprobará el propio Comité en su primera reunión.



Las competencias / responsabilidades del este Comité son:

- Recibir todas las denuncias, quejas, reclamaciones, sugerencias o consultas en relación con situaciones de acoso.
- Realizar la investigación de los supuestos de acoso sexual, por razón de sexo y/o acoso psicológico que se planteen, practicando cuantas pruebas de carácter documental o entrevistas sean necesarias, y garantizar en todos los casos la estricta confidencialidad del asunto y de las personas implicadas y la igualdad de trato entre éstas.
- Preparar un informe detallado en el que se contenga la correspondiente propuesta de medidas a adoptar.
- Remitir dicho informe en un plazo máximo de 2 meses, si bien se aplicará el principio de celeridad para su resolución, desde la recepción de la denuncia en Ávilon Center para que se adopten las medidas que se consideren pertinentes, a fin de solventar el problema y determinar en su caso, las posibles actuaciones disciplinarias. Asimismo, se remitirá copia de dicho informe a las partes involucradas.
- Dar seguimiento periódicamente a cada denuncia planteada, anexando a cada informe las acciones emprendidas.

Los miembros del Comité recibirán formación especializada sobre el tratamiento en materia de acoso en el trabajo.

En el caso de que cualquier miembro de este Comité se viera involucrado en un proceso de acoso o afectado por relación de parentesco o afectiva, amistad o enemistad manifiesta, de superioridad o subordinación jerárquica inmediata, o por cualquier otro tipo de relación directa respecto a la persona afectada o a la persona denunciada, que pueda hacer dudar de su objetividad e imparcialidad en el proceso, quedará automáticamente invalidado para formar parte en dicho concreto proceso.

Si fuera la persona denunciada o el denunciante, quedará invalidada para intervenir en cualquier otro procedimiento hasta la resolución de su caso.

3.3.4.- INVESTIGACIÓN

El Comité tratará cada caso de manera individualizada, y velará para que las personas afectadas sean escuchadas y apoyadas en todo momento, ya que podrían estar pasando por momentos delicados, incluso de aislamiento.

Para ello, el Comité podrá llevar a cabo entrevista su otras técnicas de investigación con cualquiera de los implicados, testigos, o terceras personas que se considere puedan aportar información útil.

El objetivo principal de la entrevista es conocer en qué situación se encuentran las personas afectadas y, entre otras cuestiones:



- Si existe o ha existido acoso en el trabajo, y de qué características, por qué motivo, fase en la que se encuentra, etc.
- Quién o quiénes se consideran que están practicando esta situación de acoso y qué relación jerárquica existe.
- En qué situaciones se materializa el acoso. Si se lleva a cabo en presencia de otros compañeros compañeras y, si ese es el caso, cómo han reaccionado.
- Si el caso ha sido puesto en conocimiento de algún superior jerárquico, de qué manera (verbalmente o por escrito) y qué tipo de respuesta se ha obtenido.
- En qué medida la situación ha afectado a la salud de la persona, incluyendo si ha necesitado ayuda de un especialista o ha estado de baja en los últimos meses y por qué causa.

• Si otros compañeros tienen o han tenido problemas similares, solicitándoles información complementaria



Las entrevistas se regirán en todo caso por las siguientes normas:

- En el caso de decidir el Comité la celebración de una entrevista conjunta con la persona acosada y denunciada, ésta sólo tendrá lugar con el permiso expreso de ambos.
- Si cualquier parte solicita una reunión o entrevista, se le concederá.
- •Todos los implicados tendrán derecho a ser asistidos en todo momento por representantes o asesores

3.3.5.- ELABORACIÓN DEL INFORME

Con el fin de elaborar un informe lo más completo posible del proceso de investigación, el Comité recabará las pruebas que considere necesarias, incluyendo:

- Testimonios de afectados, implicados, testigos, etc.
- Declaraciones por escrito (para lo que pueden servir correos electrónicos corporativos).
- Informes de los especialistas que tratan al afectado (en cuyo caso se recabará la autorización expresa y por escrito del interesado).
- Cualquier otra evidencia que aporte información útil al proceso.



El informe incluirá, como mínimo, la siguiente información:

- Antecedentes del caso (resumen de argumentos planteados por los implicados).
- Resumen de las intervenciones realizadas por el Comité y de las pruebas obtenidas.
- Resumen de los principales hechos.
- Conclusiones y medidas propuestas.



3.3.6.- PROTECCIÓN DE LA SALUD DE LOS MIEMBROS DE AVILON CENTER

Ávilon Center adoptará las medidas correctoras que le parezcan pertinentes en relación con las situaciones de acoso, para garantizar el derecho a la protección de la salud de los miembros de su organización.



Alguna de estas medidas puede ser:

- Ayuda psicológica para la persona afectada.
- Apoyo a la persona afectada para su total restablecimiento en su puesto de trabajo o en otro diferente.
- Garantizar que en el ámbito de la organización no se produzcan represalias contra las personas que denuncien o sean denunciadas, ni tampoco contra las que atestigüen, colaboren o participen en las investigaciones de acoso sexual, acoso por razón de sexo y acoso psicológico.



3.4.- DISPOSICIONES VARIAS

3.4.1.- PROTECCIÓN DE LAS VÍCTIMAS

En el caso de que se determine la existencia de acoso, en cualquiera de sus modalidades, y la sanción impuesta al acosador no conlleve su salida de la empresa, se tomarán las medidas oportunas para que el acosador y la víctima no convivan en el mismo entorno de trabajo, siempre que esto sea posible.

En estas medidas - que no podrán suponer ni mejora ni detrimento de sus condiciones contractuales - tendrá preferencia de trato la persona acosada.



3.4.2.- DENUNCIAS FALSAS

En el caso de que se determinara que no ha existido acoso en la situación denunciada, en cualquiera de sus modalidades, e igualmente se determinara la mala fe de la denuncia, se adoptarán las medidas disciplinarias correspondientes.

3.4.3.- REPRESALIAS

Si se produjeran represalias o actos de discriminación sobre la persona denunciante, la víctima u otras personas involucradas en el proceso, se haya determinado o no la existencia del acoso, en cualquiera de sus modalidades, se adoptarán también las medidas disciplinarias correspondientes.

3.4.4.- PROTECCIÓN DE DATOS

La divulgación no autorizada de datos de cualquiera de los procedimientos que se incoen tendrá la consideración de incumplimiento contractual susceptible de sanción disciplinar.

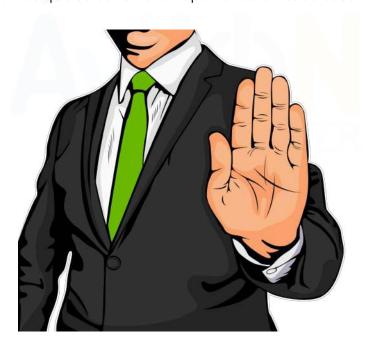




3.5.- CONCLUSIONES

A modo de conclusión, y con el fin de incidir en los puntos de mayor relevancia del Protocolo, se resumen a continuación los principios que deben regir en todo momento en esta materia:

- ÁvilonCenter no tolerará ningún tipo de acoso en el trabajo.
- Todos los miembros de Ávilon Center tienen la responsabilidad de colaborar en garantizar un entorno de trabajo en que se respete la dignidad, y todos aquéllos con personas a su cargo tendrán específicamente encomendada la labor de procurar que no se produzca ningún tipo de acoso en su ámbito de organización.
- En casos de denuncia, se actuará con la debida discreción en orden a preservar la dignidad y la intimidad de todos los implicados.
- Las denuncias y quejas se realizarán por escrito, no podrán ser anónimas y serán investigadas y analizadas sin dilaciones indebidas, de forma ágil y fiable.
- Todas las personas afectadas serán escuchadas y apoyadas en todo momento.
- Todos los involucrados tendrán un trato imparcial, y no se presumirá la culpabilidad del denunciado.
- Las denuncias se sustentarán en información fiable y detallada.
- Las acusaciones falsas y las represalias no se tolerarán, y podrán ser objeto de medidas disciplinarias.
- Se protegerá ante todo la seguridad y la salud de las personas, para lo que podrán adoptarse las medidas que se consideren oportunas en cada caso.





8.- Objetivos específicos

Es prioritario identificar objetivos estratégicos alcanzables a corto, medio y largo plazo que se ajusten a las peculiaridades de nuestra organización.

A tener muy en cuenta el equipo humano que forma Ávilon Center.

Equipo humano

La gestión del capital humano es un parámetro básico en la responsabilidad de una Organización.

Se debe garantizar un trato adecuado y digno para el personal: retribuciones justas, formación y capacitación, fomento del crecimiento profesional, igualdad en el trato y oportunidades, conciliación de la vida laboral y personal y, por supuesto, seguridad.

Los empleados son el valor más importante de Ávilon Center y por eso uno de nuestros objetivos es ofrecerles un buen entorno para trabajar. Entre los focos principales de actuación en torno al empleado están:

- Garantizar un trato adecuado y digno
- Retribuciones justas
- Comunicación basada en la escucha activa
- Formación y capacitación
- Fomento del desarrollo profesional
- Iqualdad de oportunidades
- Conciliación de la vida laboral y personal
- Seguridad y Salud laboral
- Estabilidad laboral.

Las personas, como colaboradores y parte fundamental de la entidad tienen que ser uno de los focos de atención del plan de Responsabilidad Corporativa.

El equipo tiene que ser cómplice del plan y conocerlo muy bien para ponerlo en práctica. El Informe Final RSC de la UE (2013) señala que la implementación de la Responsabilidad Corporativa en las empresas ha tenido uno de los mayores efectos positivos en la mejora de la gestión y atención de las personas.

Al amparo de lograr una cultura corporativa más acorde al sector y a las estrategias de la entidad y con el objetivo de construir un perfil de empleado más motivado, integrado, ético, participativo y global.

Las políticas de RSC son una poderosa herramienta para lograr el compromiso de los colaboradores de la Organización.





Tal y como hemos visto, el equipo humano es el pilar fundamental en torno al cual Ávilon Center quiere hacer girar los objetivos específicos del **Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC):**

- 1) Conciliación de la vida laboral, familiar y personal
- 2) Igualdad efectiva hombre/mujer
- 3) Calidad e Innovación
- 4) Compromiso y cultura de sensibilización medioambiental
- 5) Transparencia
- 6) Compromiso con las personas:
 - Plan de formación
 - Evaluación del desempeño
 - Desarrollo del talento
 - Mejora de las condiciones laborales
 - Facilitar a los empleados disponibilidad para que realicen labores sociales
 - Facilitar a los empleados que pertenezcan a entidades sin ánimo de lucro
 - Incrementar la estabilidad laboral
 - Implementación de hábitos de vida saludables
 - Fomentar la contratación de personas con diversidad funcional y/o necesidades especiales
 - Evaluación del grado de satisfacción de los trabajadores



- 7) Campañas divulgativas
- 8) Colaborar con organizaciones para mejorar el entorno social y medioambiental
- 9) Mantener una estrecha relación con clientes y garantizar su satisfacción
- 10) Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores y clientes
- 11) Implicación con las instituciones y tejido social
- 12) Proteger y promover los ambientes de trabajo saludables

Todos estos objetivos los definiremos e implementaremos mediante un plan de acción en el que se definirán las medidas específicas a llevar a cabo para conseguir dichos objetivos.

A continuación se seleccionarán unos indicadores o KPI´s que nos ayudarán a medir y cuantificar la consecución de los objetivos propuestos. Un KPI mide el "éxito" o el "fracaso" de nuestro proyecto de RSC.

Y por último analizaremos la comunicación tanto interna como externa que va a desarrollarse.

9.- Definición e implementación de un plan de acción

A continuación definiremos un conjunto de acciones que se llevarán a cabo en *Ávilon Center* para conseguir los objetivos propuestos en este plan de RSC.

Este conjunto de acciones lo vamos a englobar en tres grandes bloques:

A) COMPROMISO CON LAS PERSONAS

- Excedencias por cuidado de hijo: Según el artículo 31 del Convenio colectivo, "se establece el derecho de los trabajadores a disfrutar un período de excedencia, no superior a tres años, para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza como por adopción, a contar desde la fecha de nacimiento de éste..." ..."Durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo"...Mejora que incorporamos en Ávilon Center: Nos comprometemos a reservar el puesto de trabajo durante 2 años; de esta forma, una vez transcurrida la excedencia (hasta dos años) el trabajador o trabajadora se reincorporará a su puesto de trabajo.
- Reducción de jornada por atención a personas dependientes: Según el Art 32 Convenio Colectivo apartado 2: "Quienes por razón de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de 12 años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo diaria, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquella"



En Ávilon somos muy conscientes de la delicada situación que supone encontrarse en este supuesto. Por ello, **facilitaremos de manera inmediata el turno horario que mejor se adapte a la situación personal del trabajador**, para que así su merma de ingresos sea lo más baja posible y pueda conciliar su vida laboral y familiar de manera efectiva.

• En el caso de nacimiento de hijos o hijas prematuros: Según el Artículo 32.6 Convenio Colectivo..." En los casos de nacimientos de hijos o hijas prematuros o que, por cualquier causa, deben permanecer hospitalizados a continuación del parto, la madre o el padre tendrán derecho a ausentarse del trabajo durante una hora. Asimismo, tendrán derecho a reducir su jornada de trabajo hasta un máximo de dos horas, con la disminución proporcional del salario..."

Mejora que incorporamos en *Ávilon Center*: Durante ese período de hospitalización el padre o madre tendrán derecho a ausentarse hasta 2 horas al día (retribuido). Además podrán reducir su jornada el tiempo que estimen oportuno (sin límite) y elegir horario de trabajo que mejor se adapte a sus circunstancias personales para el cuidado del niño/a.



- Gratificación económica por matrimonio o nacimiento de hijo/a: En el convenio no se recoge ningún tipo de gratificación económica. **Mejora** que incorporamos en Ávilon Center. Gratificaremos con una aportación económica extraordinaria al empleado, con motivo de matrimonio o nacimiento de hijo/a, valorada en **300 euros**.
- Impulsaremos la incorporación de mujeres y hombres a puestos donde existe subrepresentación de alguno de los dos sexos, dando preferencia a la contratación de las candidaturas de sexo menos representado (a igualdad de competencias y condiciones).



- Compromiso explícito de Ávilon Center en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las condiciones de trabajo, la organización y funcionamiento interno de la empresa. En *Ávilon Center* queda absolutamente descartada cualquier tipo de discriminación en las condiciones laborales en cualquiera de sus vertientes.
- Creación de una comisión de igualdad: Esta comisión, que tendrá un/a responsable al frente, se reunirá trimestralmente, y sus funciones serán:
 - Analizar los problemas detectados
 - Establecer un diagnóstico inicial: El diagnóstico consiste en un análisis detallado de la situación sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa durante el cual se realizan, sucesivamente, actividades de recogida de información, de análisis, de debate interno, y finalmente, de formulación de propuestas que pueden integrarse en el Plan de Igualdad.
 - Atender y estudiar las quejas recibidas por cualquier asunto relacionado con criterios de igualdad en la empresa
 - Recibir a asociaciones, entidades y otras organizaciones que fomenten la igualdad en la empresa con el objetivo de establecer sinergias positivas para la empresa y sus trabajadores/as
 - Establecer protocolos de implementación de medidas que fomenten las condiciones de igualdad en todos los ámbitos de la empresa
 - Elaborar un programa formativo anual para ser impartido a todas aquellas personas de la empresa interesadas en involucrarse de manera directa en los planes de igualdad en *Ávilon Center* y aportar nuevas ideas que mejoren los parámetros actuales.
 - Estudiar y aprobar (en su caso) medidas específicas para casos concretos de trabajadores/as con problemas a la hora de conciliar su vida laboral con la familiar y/ personal.
 - Formar y sensibilizar en igualdad a toda la plantilla, potenciando una actitud y un método de gestión que facilite el paso a una cultura de igualdad estable y fiable en el marco de las relaciones laborales
 - Impartir charlas formativas (tanto a nivel interno como externo) sobre la igualdad de género y la no discriminación, pilares fundamentales de Ávilon Center.
 - La igualdad de remuneración o "igualdad salarial" es un derecho reconocido y amparado por la legislación internacional, europea y estatal: mujeres y hombres tienen derecho a recibir una remuneración igual por un trabajo igual o de igual valor. La comisión de igualdad será la encargada de hacer valer este derecho en todo momento (evaluación continua)
 - Establecer (si fuese necesario) medidas concretas para prevenir, detectar, y en su caso, corregir y eliminar la brecha salarial de género.



- Aplicar un sistema interno de evaluación que aporte datos objetivos sobre el desempeño en el trabajo de cada trabajador y trabajadora, e información sobre las habilidades y conocimientos de cada persona, así como sobre su evolución en estos mismos indicadores. Este sistema sirve para la promoción de la plantilla y para detectar necesidades formativas.
- Por parte de esta comisión de igualdad se realizará un seguimiento específico de las promociones de personas con tiempo parcial o jornada reducida, para así evitar que este tipo de jornada sea perjudicial para la promoción de las mujeres, al ser las que mayoritariamente se acogen a esta modalidad de jornada.
- La participación de la comisión de Igualdad tanto en el desarrollo de las herramientas, como en el seguimiento de las medidas implementadas, permite garantizar que la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres esté presente en la política retributiva de la empresa.
- Dicha comisión estará formada por:
 - Ana Raquel Presencio
 - Pablo Rubio
 - Eva Cubero
 - Javier Sotorrío
- La cuantía de la retribución variable no se verá aminorada por la realización de jornada reducida por cuidado de menor o de familiar a cargo o por haber disfrutado del período de maternidad/paternidad y/o de lactancia, más allá de la correspondiente reducción del salario fijo por disminución de la jornada, y se determinará en función de la consecución final de los objetivos. Es decir, los objetivos se verán reducidos en la misma proporción que la jornada, para que de esta forma puedan ser asumibles y alcanzables para el trabajador.
- Establecer una **ayuda anual** para estudios de hijos/as de empleados/as de Ávilon Center de 3 a 18 años. La cuantía será de **200 euros anuales** por hijo/a. Para acceder a la misma se deberán aprobar todas las asignaturas del curso (se entregará un certificado de notas para su justificación).
- Seguro dental para empleados de Ávilon Center. Los empleados/as de Ávilon Center (con antigüedad superior a dos años) dispondrán de un seguro dental cuyo coste asumirá la empres de manera íntegra. Asimismo ofrecerá un 30% de descuento a los familiares de trabajadores/as de hasta segundo grado de consanguinidad.



- Seguro de decesos para empleados de Avilon Center: Los empleados/as de Avilon Center (con antigüedad superior a un año) dispondrán de un seguro de decesos cuyo coste íntegro asumirá la empresa los dos primeros años. A partir del tercer año, los empleados que quieran seguir disponiendo del mismo se beneficiarán de un descuento del 30% sobre la tarifa del mismo(dicho coste del descuento lo asumirá la empresa).
- Vida saludable: para fomentar la vida saludable de los empleados de Ávilon Center, la empresa firmará un convenio de colaboración con centros deportivos, gimnasios, espacios crossFit, academias de baile y otras entidades que fomenten la cultura del deporte y la actividad física como medio de lucha contra el sedentarismo y para favorecer la salud de los empleados/as. Ello supondrá descuentos económicos importantes en algunas actividades. Es voluntad firme de Ávilon Center 2016 SL que en, al menos, un centro deportivo con actividades diversas para todos los empleados, el coste sea asumido 100% por la empresa, siendo de este modo sin coste para todos los empleados deAvilon.
- Buzones físicos y on-line: donde las personas que conforman la plantilla puedan exponer sus dudas, sugerencias de mejora, quejas e inquietudes que tienen en su puesto de trabajo.



B) COMPROMISO MEDIO AMBIENTAL

El progresivo crecimiento de las ciudades, el desarrollo de la industrialización, y en definitiva la civilización actual, provocan sobre el entorno natural una serie de procesos negativos encaminados hacia un deterioro y desequilibrio ecológico que, de no tomar las debidas medidas a tiempo puede resultar irreversible.

La industrialización es un factor decisivo que actúa sobre el medio físico: las emisiones contaminantes a la atmósfera, los vertidos a ríos y mares, la producción de residuos, etc., conllevan unas consecuencias sobre el medio ambiente que deben contemplarse para minimizar su efecto negativo sobre el mismo.

Los efectos negativos del desarrollo económico sobre el medio ambiente vienen teniéndose en cuenta desde hace años, sin embargo, no ha sido hasta la década de los ochenta, cuando nuestras sociedades y sus gobiernos, han empezado a reaccionar, con la incorporación de unas medidas tendentes a un entendimiento equilibrado entre el medio ambiente y los procesos derivados de la actuación humana, integrando el factor medioambiental dentro de un Sistema de Gestión Empresarial, y considerándolo como un aspecto de importancia decisiva y una auténtica ventaja competitiva frente a sus iguales.



La identificación de los aspectos medioambientales y la evaluación de los efectos asociados a una actividad empresarial o industrial, es fundamental para conocer el impacto medioambiental que generan las actividades de *Ávilon Center*, y poder establecer unos objetivos y metas medioambientales.

Unas buenas prácticas en eficiencia energética puede calificar a la empresa como "socialmente responsable". Afortunadamente, empresas y actores sociales se encargan de arrojar luz sobre esta problemática.



Entre ellos destaca la Asociación Española de Normalización y Certificación (**Aenor**). Esta asociación se encarga de certificar y reconocer, qué empresas tienen un compromiso real de calidad y respeto por el medioambiente. Es decir, qué empresas tienen buenas prácticas en cuanto a eficiencia energética. Aquellas que cumplen con dichos parámetros reciben una distinción o 'sello' que las acredita y distingue por llevar a cabo una actividad energética responsable.

Aenor determina que toda empresa debe implementar medidas de eficiencia energética de forma progresiva. En realidad, no es una opción. Cada vez existen más normativas y exigencias de carácter medioambiental establecidas por instituciones, autoridades y administraciones públicas.

En este sentido, resulta cada vez más necesario (casi imprescindible) el uso de servicios y 'herramientas' que integren el respeto medioambiental y la sostenibilidad en su política empresarial. Medidas que abarcan desde hábitos de consumo respetuoso, hasta la implantación de soluciones tecnológicas, sistemas de telemedida y telegestión, o sistemas Plug&Save, que facilitan determinadas empresas de eficiencia energética.

En definitiva, la eficiencia energética implica sostenibilidad y se materializa a través de la normativa UNE-EN ISO 14001. Se trata de una certificación de calidad relevante en gestión medioambiental. Dicha normativa destaca a las empresas eficientes.



Las empresas tenemos la oportunidad de sistematizar sus procesos hacia el respeto ambiental. Y, en particular, hacia la prevención en materia de contaminación, sostenibilidad y equilibrio socio económico. Unas buenas prácticas en eficiencia energética puede calificar a la empresa como 'socialmente responsable'.

Es por ello que Ávilon Center se encuentra en proceso de implantación y certificación con Aenor de la normativa **UNE-EN ISO 14001**. En el primer semestre de 2020 obtendremos dicha certificación, aunque en la actualidad ya estamos aplicando medidas de eficiencia energética y de compromiso medio ambiental recogidas en esta normativa.



La Política Medioambiental de la empresa constituye el núcleo del sistema de gestión medioambiental, ya que se trata de una declaración pública y formal por parte de la alta Dirección de una empresa sobre las intenciones y principios de acción en relación con la protección del medio ambiente.

Dicha política medioambiental debe ser coherente con las políticas de prevención de riesgos laborales, calidad y cualquier otra política establecida en la organización. La Dirección de la empresa debe asegurarse que la política medioambiental contempla los siguientes aspectos:

- Es adecuada para las actividades, productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- Es conocida, comprendida, desarrollada y mantenida al día por todos los niveles de la organización.
- Es accesible al público.
- Está dirigida a la prevención y/o minimización de los impactos medioambientales perjudiciales y al desarrollo sostenible.
- Incluye un compromiso de cumplimiento continuo de todos los requisitos reglamentarios.
- Incluye un compromiso de mejora continua de la actuación medioambiental.
- Asume o puede asumir la adopción y publicación de objetivos medioambientales.
- Asume o puede asumir la publicación de informes medioambientales.
- Es actualizada y con una periodicidad adecuada.





Un **Sistema de Gestión Medioambiental** además de prever las medidas necesarias para el cumplimiento de lo regulado en la legislación existente, debe definir objetivos y compromisos destinados a la mejora continua de su operatividad desde el punto de vista medioambiental.

Los principales objetivos de un Sistema de Gestión Medioambiental son:

- a) Garantizar el cumplimiento de la legislación medioambiental
- b) Fijar y promulgar las políticas y los procedimientos operativos internos necesarios para alcanzar los objetivos medioambientales de la organización empresarial
- c) Identificar, interpretar, valorar y prevenir los efectos que la actividad produce sobre el medio ambiente, analizando y gestionando los riesgos en los que la organización incurre como consecuencia de aquellos
- d) Deducir y concretar el volumen de recursos y la cualificación del personal apropiado en función del nivel de riesgos existentes y los objetivos medioambientales asumidos por la organización empresarial, asegurando al mismo tiempo su disponibilidad cuando y donde fuese necesario.

Estos objetivos deben ser coherentes con la Política Medioambiental definida por la empresa y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Efectos Medioambientales
- Política Económico-Financiera
- Política Comercial
- Tecnologías disponibles

En base a todo ello, detallamos las políticas medio ambientales más relevantes de Ávilon Center:

* Reducir el consumo energético y de agua:

Realizamos auditorías energéticas internas de nuestros procesos de consumo y de nuestras instalaciones para optimizar al máximo los consumos.

Revisamos periódicamente los consumos y analizamos las desviaciones para comprobar que los hábitos de consumo son correctos: acciones tan simples como disponer de detectores de presencia para la luz, utilizar luz led o de bajo consumo, apagar los ordenadores cuando no se usan o ponerlos en modo ahorro... etc. ayudan en gran medida a controlar los consumos.



❖ Gestionar de manera óptima los materiales de oficina y los residuos peligrosos

En este punto hay dos parámetros fundamentales:

Consumo responsable: Tanto el papel que se usa en la oficina, como los tóner de la impresora, pilas de algún aparato, plásticos, etc. Son insumos necesarios en el día a día, pero que se pueden utilizar de forma responsable: acciones tan sensatas como limitar el uso de papel, imprimir solo cuando sea absolutamente necesario, implementar de forma efectiva nuevas tecnologías para evitar trabajar con papel, reducir el uso de objetos que funcionen con pilas, etc.

Reciclaje: Una vez limitado el uso, somos conscientes que el siguiente paso consiste en reciclar todo el material que utilicemos. En nuestras oficinas y centros de trabajo disponemos de un recipiente para recogida de papel/cartón usado que ya no sirve. Asimismo, los tóner usados los recoge la empresa a la que tenemos arrendada la impresora, la cual gestiona estos residuos con empresas autorizadas de reciclaje.

Asimismo, las escasas **pilas usadas** de que disponemos en nuestras oficinas, se depositan en un recipiente disponible a tal fin en cada una de ellas, para que un operador autorizado proceda a su recogida.

También es importante en este apartado: Compramos, en la medida de nuestras posibilidades, **materiales biodegradables**, los cuales son más fáciles de reciclar y en cuya fabricación se contamina menos el medio ambiente.





- ❖ Sensibilización y formación ambiental para los trabajadores: Todas las medidas serían infructuosas si nuestros empleados no conocen de primera mano cuáles son los objetivos que persigue la empresa en materia medio ambiental y cuáles deben ser sus hábitos de trabajo en lo que a este campo se refiere. Formar a nuestros trabajadores en todas estas tareas y concienciarles de su importancia es un compromiso firme de Ávilon Center en este plan de Responsabilidad Social Corporativa. "Una empresa es tan sostenible como lo sean sus empleados", y bajo esta premisa trabajamos arduamente en lograrlo. Introduciremos un módulo de sensibilización medioambiental en toda nuestras formaciones iniciales.
- * Menor contaminación acústica: Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el ruido es uno los factores ambientales que mayor cantidad de enfermedades provoca. El problema es que parece que la sociedad en general se ha acostumbrado soportarlo y lo que es más grave, también a generarlo, por lo que se trata de un aspecto al que continúa sin atribuírsele las nocivas consecuencias que en realidad supone en relación a la calidad de vida y a la contaminación del entorno. El nivel de ruido se mide en decibelios (dB) y el límite recomendado por la OMS como "tolerable" no debe superar los 65 durante el día y los 55 durante la noche. Si se sobrepasa ese límite ese ruido se convierte en perjudicial para la salud y son muchos los estudios y expertos que alertan de que, al menos en España, más de la mitad de la población está sometida a niveles sonoros muy por encima de este límite. Los expertos de la OMS alertan sobre la relación directa que existe entre el exceso de ruido y el aumento de enfermedades, y destacan que, después de la contaminación atmosférica, la acústica es la segunda causa de origen ambiental que provoca más alteraciones en la salud.



Desde problemas auditivos -pérdida de audición, pitidos...- a psicológicos (irritabilidad, estrés, problemas de comunicación, ansiedad e incluso agresividad), pasando por fisiológicos, entre ellos el aumento de la frecuencia cardiaca y respiratoria o la presión arterial, y relacionados con el sueño y el descanso (insomnio, falta de atención, somnolencia durante el día, cansancio o bajo rendimiento), el ruido es sin duda, una amenaza silenciosa a la que hay que hacer frente.

¿Qué podemos hacer para conseguir una oficina sin ruido y que el espacio de trabajo sea un lugar confortable para todos? A continuación os mostramos algunas medidas básicas que pueden aminorar el ruido de la oficina:

- 1.- Evitar conversaciones continuas entre compañeros y reservarlas a las horas de descanso
- 2.- Poner elementos que absorban el sonido, como por ejemplo plantas
- 3.- Realizar evaluaciones periódicas de confort acústico.
- 4.- Separar las diferentes zonas de trabajo, de modo que no se solapen los sonidos de una actividad con otra que se esté desarrollando en la misma oficina
- 5.- Utilizar cascos para los agentes que incorporen un sistema de cancelación del ruido, lo que genera más nitidez a la hora de hablar y que el agente hable en un tono más bajo.

Sabemos que en una empresa dedicada al Telemarketing no es fácil acabar con la contaminación acústica, pero con pequeños gestos se puede reducir al máximo, de modo que el día a día laboral sea mucho más sano. Desde Ávilon Center estamos muy concienciados en reducir al máximo esta contaminación y seguiremos aplicando todas aquellas medidas (presentes y futuras) encaminadas a su práctica eliminación.





C) COMPROMISO ÉTICO Y SOCIAL

La paulatina sensibilización de la sociedad, el desarrollo económico basado en la generación de riqueza o el respeto por el medio ambiente conducen a que las empresas tomemos decisiones estratégicas con criterios de sostenibilidad, incorporando la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a nuestros modelos de gestión. En la práctica, se trata de **integrar aspectos sociales en la cultura y los valores de la empresa**, de forma que aparezcan vinculados a las líneas de negocio involucrando a accionistas, consumidores, trabajadores, empresarios o inversores. Es un concepto transversal, con vocación de permanencia y de carácter pluridimensional.

La responsabilidad social es un concepto que tiene **implicaciones individuales** (en lo que respecta a la responsabilidad individual de cada persona y lo que aporta a la sociedad) y **colectivas** (en lo que respecta como institución, organización o empresa que realiza una serie de actividades). Todo ello debe realizarse en un sentido ético y de justicia y debe implicar tanto a las personas que formen parte de esa actividad, como a todos los procesos de gestión, áreas de trabajo y/o departamentos de las organizaciones.



El triple objetivo (**triple bottom line**) es un concepto que desde la sencillez, establece la fórmula para que la empresa y cualquier organización sean **sostenibles**. El fundamento básico es compatibilizar la actividad económica, con el desarrollo social y el cuidado del medioambiente. El creador de esta teoría es John Elkington.

En su definición establece que una organización para ser sostenible, tiene que marcarse un triple objetivo: ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable. Esta cuestión es de suma importancia, ya que a menudo tiende a identificarse sostenibilidad con medioambiente.

Sin embargo, ese es un enfoque muy limitado y es necesario tener en cuenta el resto de dimensiones sociales y económicas que implican que las organizaciones sean viables y duraderas.



Si en el pasado el liderazgo de una institución se ejercía sobre bases autoritarias y arbitrarias, atendiendo a una competitividad feroz donde las cuentas de resultados eran el único objeto de medición, actualmente el desafío pasa por hacer de la competitividad una ventaja sostenible, que únicamente será posible si incorporamos el concepto de responsabilidad a la esencia de la corporación.

La empresa socialmente responsable es aquella que tiene la capacidad de oír los intereses de las diferentes partes (los stakeholders) y de incorporarlos a la planificación de sus actividades. **Responsabilidad Social es un estado de conciencia del impacto que una institución produce**, positivo o negativo y que trata de crear referencias responsables, transparentes y sostenibles. Solo se es una Empresa Socialmente Responsable cuando el modelo de actuación y el modelo de Gobierno Corporativo estimulan prácticas transparentes, hacia adentro y hacia afuera de la empresa, lo que se traduce en un aspecto esencial de la política de RSC: la **generación de confianza**.

Una de las principales formas de devolver la confianza de los consumidores en una empresa es el desarrollo de políticas de responsabilidad social corporativa. Actualmente relacionamos la responsabilidad de las empresas "por sus impactos en la sociedad", por lo que se pone de manifiesto la conveniencia de que las compañías tengan en cuenta en su estrategia y operaciones las **expectativas de los grupos de interés** para maximizar su capacidad de crear valor para el conjunto de la sociedad.



Esta voluntad para **garantizar la sostenibilidad a largo plazo** requiere de la resignificación de lo social, en el sentido de minimizar el impacto de las operaciones de la corporación desde el punto de vista de la conciencia social: hacer que la competitividad sea una ventaja a largo plazo, sostenible y responsable. Para ello es imprescindible **generar confianza a través de la inversión social de nuestras actuaciones**, sostenidas en el tiempo y alineadas con nuestro plan de negocios. De esta forma generamos **credibilidad**, fundamentándonos en valores éticos sólidos y comprometidos.

Las empresas capaces de reconocer y creer en los activos intangibles somos empresas que ven valores en ámbitos más allá de los números económicos. **Somos instituciones preocupadas por la cultura corporativa**, por valores como **confianza y compromiso**, por la identificación de sus trabajadores y de su público, de manejarse a través de buenas prácticas de carácter social y ético. Por todo ello, *Ávilon Center* pondrá en marcha dentro de este plan de Responsabilidad Social Corporativa, una serie de medidas encaminadas a **reforzar nuestro compromiso ético y social**, y sostenibles en el tiempo; que formen parte de nuestro Adn, de nuestra cultura empresarial que estamos poniendo en marcha en esta nueva etapa:

1) Firmaremos convenios de colaboración con las siguientes asociaciones:

- ✓ Donantes de sangre
- ✓ Autismo (a nivel provincial, autonómico y nacional





- ✓ Alzheimer León
- ✓ Cáritas
- ✓ Asociación Española contra el Cáncer (AECC)
- ✓ Fundación Carriegos







El objetivo es colaborar activamente con cada una de ellas, de forma que los trabajadores de Ávilon Center puedan ser voluntarios, bien de forma ocasional en campañas puntuales de dichas asociaciones, bien de manera recurrente, de forma que trabajador y empresa se faciliten mutuamente la participación en dichas acciones de carácter social.

Además se establecerán otras colaboraciones paralelas con dichas asociaciones tales como: donaciones de sangre de los trabajadores, patrocinios de actividades solidarias, visitas a los distintos centros, jornadas de formación y concienciación, donaciones económicas, recogidas de alimentos, etc...

2) Firma de convenio con asociaciones:

- ✓ Adavas
- ✓ Simone de Beauvoir
- ✓ Isadora Duncan







Convenio que consistirá en la elaboración de una **bolsa de trabajo para mujeres víctimas de violencia de género** *Avilon Center* se compromete de esta forma, en la medida de sus posibilidades, a contratar personal de esta bolsa de trabajo y colaborar activamente ofreciéndoles una salida laboral que les ayude a superar la situación que están padeciendo.

3) Campaña "Tapones Solidarios": En colaboración con el hospital "San Juan de Dios", Ávilon Center colocará en sus diferentes instalaciones y oficinas, puntos de recogida de tapones de plástico. Dicha campaña beneficia a niños y niñas en situación de necesidad y contribuye a preservar el medio ambiente. Actualmente apenas existen en la ciudad puntos de recogida de estos tapones y desde Ávilon Center creemos que con esta "pequeña iniciativa" se puede ayudar a muchos niños y a preservar el medio ambiente.



- 4) Donación de parte del beneficio neto anual (0.3%) a organizaciones y asociaciones de carácter social: Se repartirán de forma equitativa entre las principales fundaciones y asociaciones de la ciudad de León. Cada año, el comité de dirección establecerá los diferentes destinatarios de estas donaciones.
- 5) Clubes deportivos: El fomento deportivo en León es una de las bases del desarrollo social de la provincia. Es por ello que debemos involucrarnos en la colaboración activa con los clubes de referencia y deportistas que necesitan todo el apoyo de las instituciones públicas y las empresas privadas para su desarrollo deportivo.

La intención de ÁvilonCenter es establecer dicha colaboración con:

- Deporte base: Fútbol, baloncesto, atletismo, etc...
- **Balonmano**: Clubes como el Ademar y el Cleba son enseñas de la ciudad de León en todo el mundo.
- **Fútbol**: La cultural y deportiva leonesa ha logrado grandes hitos en su historia. Con la ayuda de todos podemos lograr su ascenso de categoría, lo que supondría un gran revulsivo económico para toda la provincia.



6) Convenio con la Universidad de León: Establecer un convenio de colaboración, de manera que Ávilon Center realice **proyectos conjuntos con la Universidad de León en el área de investigación de BI** (business intelligence).

Apostar por el futuro, las nuevas tecnologías y el talento pasa por trabajar mano a mano con la Universidad de León en sus proyectos de investigación referentes al BI. León debe ser una ciudad y una provincia de referencia para empresas en cuanto al BI se refiere.

Del mismo modo, firmaremos convenios de colaboración con centros de FP para realizar prácticas en nuestra empresa. De este modo, profesionalizamos más al sector y ofrecemos la posibilidad de aprender una profesión de futuro dentro del contact center.

7) Mecenazgo cultural: Una de las vertientes sociales más importantes es el apoyo decidido a la cultura: pintura, escultura, fotografía, teatro, poesía, música, etc.

Para decidir qué actividades/eventos/artistas apoyaremos, abriremos un período de recepción de ideas, enviando cartas a las diferentes entidades culturales de la provincia para explicarles nuestra idea de mecenazgo, y que nos transmitan sus diferentes ideas.

Una vez cerrado el plazo, Ávilon Center designará un proyecto ganador de mecenazgo, el cual financiará en su totalidad.

No obstante, aun teniendo en cuenta lo anterior, y como complemento al mecenazgo cultural, se constituirá el "**Premio de Pintura Ávilon Center**"; dicho evento se celebrará a lo largo del mes de **Octubre**, y contará con un jurado compuesto por profesionales de reconocido prestigio de la ciudad. La temática en cada uno de los certámenes será variable y contemplará los siguientes premios y accésit:

Primer premio: 2.000 euros

Segundo premio: 1.000 euros

Un accésit: 500 euros

Las bases del concurso se elaborarán con criterios técnicos e irá dirigido a pintores noveles.

Las obras premiadas pasarán a ser propiedad de Ávilon Center.

Sin duda será un evento que servirá como aliciente para que pintores noveles de todos los estilos y edades puedan participar. De esta forma, aportamos nuestro granito de arena al mecenazgo en el arte y la cultura, tan denostada y olvidada en nuestros días.





10.- Selección de indicadores (KPI´s)

Los KPI o indicadores nacen de la necesidad de contar con elementos mensurables. Son muchos los expertos que sostienen que aquello que no es medible y expresable en valores numéricos, es imposible de mejorar.

Si las compañías desean optimizar su gestión en diferentes aspectos, como por ejemplo:

- ✓ Relaciones con el cliente
- ✓ Procesos operativos
- ✓ La innovación
- ✓ Activos intangibles como las personas o la cultura,

...se vuelve indispensable integrar los indicadores de estos ámbitos en el sistema de gestión.

La labor del mapa estratégico es aclarar, mediante un sistema visual, los objetivos que la organización debe alcanzar para obtener un correcto desempeño en el corto, medio y largo plazo. Sin embargo, la labor de los KPI es dotar de una naturaleza ejecutable a estos objetivos.

Por ello, debemos asociar indicadores a cada uno de ellos. El acto de medir elimina la ambigüedad de las palabras al realizarse en términos específicos. Por otra parte, este hecho facilita el rastreo del progreso en la consecución de los objetivos.





Tipos de indicadores o KPI

Debemos considerar dos grupos en esta clasificación:

En relación con su naturaleza encontramos dos subtipos:

- > Cuantitativos: Estos indicadores rastrean el desempeño de aquellos procesos que pueden medirse en términos de cantidad. Por ejemplo: reducción de costes, cantidad de la producción, etc.
- > Cualitativos: Estos se refieren a objetivos más intangibles, como la satisfacción del cliente.

En relación a los objetivos de la estrategia tenemos otros dos tipos:

- > Primarios: Estos indicadores dependen directamente del objetivo estratégico.
- > Secundarios: Estos están orientado a esos objetivos cuya consecución es indispensable para lograr los primarios.

Como es lógico una vez que conocemos y entendemos qué son los KPI y su utilidad, el siguiente paso será saber elegir los que más se adecuen a los objetivos propuestos, ya que de lo contrario la información obtenida puede no ser fiable y no ayudar en nada a conseguir los objetivos previstos económicos, logísticos, comerciales, laborales, sociales, etc.

Uno de los grupos de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial más difundidos es el creado por el Instituto Ethos, utilizado por muchas organizaciones para adaptarse al nuevo paradigma empresarial.



Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial constituyen, en conjunto, una herramienta para la evaluación y la planificación de los procesos de responsabilidad social en las organizaciones.

Dichos indicadores reflejan diferentes etapas de avance en la aplicación de la responsabilidad social, de manera que la evolución de una etapa a otra exige compromiso, planificación e inversiones.



Estos indicadores son de diferentes tipos:

- ❖ Indicadores de profundidad: permiten evaluar la etapa en que se encuentra la gestión de RSE de una empresa. Estas etapas son representadas por cuatro cuadros contiguos que expresan estadios de determinada práctica. Esto sirve para identificar fácilmente en qué estadio de la práctica se encuentra la empresa, tal como se describe a continuación:
 - **Etapa 1**: Representa una etapa básica de acciones de la empresa. Está todavía en el nivel reactivo a las exigencias legales.
 - **Etapa 2**: Representa la etapa intermedia de acciones. La empresa mantiene una postura defensiva sobre los temas. Pero ya empieza a encaminar cambios y avances respecto a la conformidad de sus prácticas.
 - **Etapa 3**: Representa la etapa avanzada de acciones. Se reconocen los beneficios de llegar más allá de la conformidad para prepararse de antemano a las presiones que reguladoras resultan en cambios de expectativas para la empresa. La responsabilidad social y el desarrollo sustentable son considerados aspectos estratégicos.
 - **Etapa 4**: Representa la etapa proactiva. La empresa alcanza estándares considerados de excelencia en sus prácticas, involucrando a proveedores, consumidores, clientes, la comunidad y también influyendo en políticas públicas de interés para la sociedad
- ❖ Indicadores binarios (informaciones adicionales): están compuestos por preguntas de respuesta binaria (sí o no) y cualifican el estadio seleccionado en los indicadores de profundidad. Sirven para validar y profundizar la etapa de responsabilidad social identificadapor la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios.
- Indicadores cuantitativos: proponen el relevamiento sistemático de datos, con los cuales se puede elaborar series anuales para cruzar con otros datos relevantes para la empresa. Estos datos serán de utilidad para el monitoreo interno de la empresa y sirven para la planificación de nuevos objetivos y metas en materia de RSE.

En conjunto esta estructura de indicadores permite que la empresa planee el modo de fortalecer su compromiso con la responsabilidad social. Por ejemplo, saber en qué etapa se encuentra la organización permite establecer las acciones que hace falta impulsar para pasar a la etapa subsiguiente.





Temas de los indicadores

Los temas tratados por los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial, y por tanto materia de evaluación, son los siguientes:

- Valores, transparencia y gobernabilidad: este tema contiene aspectos como los compromisos éticos, el arraigo en la cultural organizacional, la gobernabilidad corporativa, el diálogo con las partes interesadas (stakeholders), las relaciones con la competencia y el balance social.
- Público interno: aquí son evaluados temas como las relaciones con los sindicatos, la gestión participativa, el compromiso con el futuro de los niños, la valoración de la diversidad, la política de remuneración, beneficios y carrera, la atención a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo, el compromiso con el desarrollo profesional y el empleo, el comportamiento frente a las desincorporaciones y la preparación para la jubilación.
- Medio ambiente: los temas evaluados son el compromiso de la empresa con la causa ambiental, educación y creación de conciencia ambiental, la gerencia del impacto sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios y el control de entradas y salida de materiales en la empresa.
- **Proveedores**: los temas materia de análisis son: los criterios de selección y evaluación de proveedores, el trabajo infantil en la cadena productiva, el trabajo análogo al esclavo en la cadena productiva, las relaciones con trabajadores (servicios de terceros) y el apoyo a los proveedores.
- Consumidores y clientes: en este tema son sometidos a evaluación la política de comunicación comercial, la excelencia en la atención y el conocimiento y administración de los daños potenciales de los productos y servicios.
- Comunidad: los indicadores tratan acerca de: la administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato, las relaciones con organizaciones locales, el financiamiento de la acción social, la compenetración de la empresa con la acción social, las estrategias de actuación en el área social y el reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados.
- **Gobierno y sociedad**: son evaluados los siguientes temas: contribuciones para campañas políticas, liderazgo e influencia social y participación en proyectos sociales.





11.- Comunicación interna y externa

La comunicación interna agrupa toda la información de interés para el empleado, tanto desde el punto de vista de recursos humanos como de negocio, nuevos productos, ofertas y un largo etcétera y se vehicula a través de diferentes canales de comunicación interna (intranet, comunicados, boletines, eventos, etc.).

Las actividades de Responsabilidad Social ocupan un papel relevante y continuo tanto en las iniciativas que afectan a empleados (en especial todo lo que se refiere al programa de voluntariado establecido en el plan de RSC) como las que se efectúan hacia la sociedad y que los empleados conocen gracias a estos medios.

Podríamos decir que **RSC y comunicación interna son dos circunferencias** secantes que comparten un amplio espacio común.



La comunicación interna es esencial para que los empleados conozcan las acciones lideradas por la Responsabilidad Social: difundir las actividades en las que los empleados son una parte activa de manera más directa; animar y conseguir que el número de empleados participantes sea el mayor posible y generar orgullo de pertenencia son la meta común para las dos áreas.

En cuanto a la generación de impacto conjunto entre comunicación interna y RSC, partimos de que hay objetivos propios tanto de comunicación interna como de RSC que no son necesariamente compartidos, pero, sin duda, el impacto de la RSC no sería posible sin contar con la comunicación interna como una herramienta de difusión y nexo con los empleados.

Los retos conjuntos, de comunicación interna y RSC, pasan por que el empleado no solo conozca las iniciativas y áreas de actuación de la RSC (tanto internas como externas), sino que se sienta partícipe de ellas, al igual que se siente partícipe del devenir económico de la empresa.



Impulsaremos el desarrollo de jornadas temáticas sobre RSC en la empresa. El responsable de formación elaborará un calendario para comunicar y concienciar a los trabajadores de la importancia de la RSC y de las medidas concretas que Ávilon Center se encuentra desarrollando. La comunicación de la RSC permite a los grupos de interés que evalúen las conductas que practica la organización, tomando como referencia los valores de la empresa, las condiciones del sector en el que se desenvuelve, y su propia forma de entender el mundo.

Ya no se concibe la responsabilidad social sin un adecuado sistema de reporting.

La consecuencia de comunicar su RSE puede traducirse en un premio, de la misma forma que no hacerlo puede devenir en castigo. El reconocimiento genera mayor reputación para la empresa, un retorno nada desdeñable, pero, por encima de todo, contribuye a la sostenibilidad propia y de los grupos de interés con los que se relaciona.

No hay que renunciar a la recompensa que representa un avance en la reputación de la compañía, siempre que sea la consecuencia de una política sincera de responsabilidad social.

Para comunicar de una forma eficiente y eficaz, hay que identificar con claridad los grupos de interés en torno a los que pivota la empresa:

	,	
NOMBRE	RESPONSABILIDADES	VENTAJAS DE RELACIÓN
ACCIONISTAS	Buena gestión / Retorno económico / Comunicación / Transparencia	No conflictos ni interferencias
INVERSORES	Comunicación / Transparencia / Inversión ética	Aumento de inversiones (calidad)
COLABORADORES	Comunicación / Transparencia	Aumento de colaboraciones (calidad)
EMPLEADOS	Respeto DDHH fundamentales y laborales / Comunicación / Integración / Formación	Orgullo de pertenencia / Retención talento / Mejora productividad
PROVEEDORES	No abuso de poder / Comunicación / Integración / Formación	Poder de elección / Mejora productividad / Mejora servicio
CLIENTES	Cumplir expectativas / Integración / Comunicación / Transparencia	No campañas en contra, denuncias, demandas
COMPETIDORES	Comunicación / Integración / Colaboración	Mejora de relaciones / Intercambio
COMUNIDAD LOCAL	Comunicación / Transparencia / Favorecer desarrollo local / Respeto Medio Ambiente	Identificación emocional Empresa - ciudadano
COMUNIDAD GLOBLAL	Comunicación / Transparencia / Favorecer desarrollo nacional / Respeto Medio Ambiente	Identificación emocional Empresa - ciudadano
ONG (ONL)	Comunicación / Transparencia / Colaboración	Aumento nº colaboraciones / Mejora relaciones
INSTITUCIONES PUBLICAS	Comunicación / Transparencia / Colaboración	Aumento nº colaboraciones / Mejora relaciones
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Comunicación / Transparencia / Colaboración	Aumento nº colaboraciones / Mejora relaciones

Una vez **jerarquizados los grupos de interés** y realizado el diagnóstico del estado de la relación actual de la empresa con cada uno de ellos (incluyendo la detección de los canales de contacto y la periodicidad de la comunicación), se definen los objetivos y expectativas de la empresa respecto a cada uno de ellos (incluyendo los márgenes de negociación), el modelo "deseado" de relación y los recursos humanos y técnicos destinados a este objetivo.

La ejecución de dicho modelo contará idealmente con un calendario de ejecución, una agenda de temas y unos indicadores de seguimiento. La información obtenida como consecuencia del ejercicio anterior deberá ser procesada por la empresa, de modo que entre a formar parte de los inputs necesarios en la toma de decisiones a todos los niveles, **incluyendo la estrategia misma de comunicación**.

Comunicación externa

Los medios de comunicación constituyen para la empresa socialmente responsable un canal de sensibilización y concienciación social de amplio alcance, de benchmarking para las empresas "recién llegadas" a la RSC, de credibilidad y de reputación para la marca.

El **creciente interés de la sociedad** por estos temas ha estimulado en los últimos cinco años la **aparición de secciones especializadas en periódicos económicos y generalistas** que se disputan el interés de los receptores con publicaciones impresas y digitales dedicadas al tema.

A pesar de ello, informes como la guía recientemente publicada por la CECU 1 sobre la opinión de los consumidores sobre la RSC de la empresa en España, muestran que los encuestados se sienten poco informados sobre los temas referentes a RSC.

Según esta misma guía, los interesados buscan la información preferentemente en Internet, seguido de otros medios de comunicación. Sin embargo, al preguntárseles sobre la **fiabilidad** que atribuían a la información que obtenían de cada canal, calificaron como las más fiables con diferencia a las fuentes personales, entendiendo por éstas a los comentarios de amigos o familiares, la información recibida de colegios profesionales, asociaciones sectoriales, etc.





Paralelamente a la gestión de medios tendente a posicionar gratuitamente los contenidos de la empresa dentro de los espacios informativos de los medios, también conocida como **publicity**, las empresas hemos reforzado nuestros mensajes con acciones de publicidad que van desde corporativa en medios tradicionales hasta las diversas acciones below the line (El empleo de una estrategia below the line se centra en utilizar medios no convencionales, que se caracterizan por ser menos masivos y más directos.

Algunos de ellos son: las relaciones públicas, internet, marketing directo, promociones...). La compañía es la protagonista de la publicidad corporativa, acompañada de mensajes referentes a sus valores, compromisos y objetivos. **La RSC ha dotado de contenidos adicionales a estas campañas**: el medioambiente, los empleados y las comunidades favorecidas por la acción social de las empresas, entre otros.

Principales herramientas de la comunicación externa: Dentro de los tres ámbitos de la comunicación externa: marketing, publicidad y web, las herramientas para la gestión de la comunicación más relevantes son:

a) Marketing:

- Buzoneo.
- Publicidad en el lugar de venta (PLV).
- Animación
- Juegos promocionales.
- Tarjetas de fidelización.
- Vales descuentos.
- Premios.
- Reembolso.
- Muestras.
- Marketing de guerrilla o street marketing
- Telemarketing
- Marketing telefónico
- Marketing móvil
- Fuerza de ventas
- Merchandising
- Catálogos





b) **Publicidad**:

- Publicidad en el teléfono móvil
- Publicidad en TV, prensa y radio.
- Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores.
- Publicidad en packaging.
- Virales



c) Internet:

- Programas o servicios de publicidad a través de google adwards o Microsoft advertising.
- Anuncios: banners (pequeños rectángulos que contienen imágenes), pop up window (ventanas emergentes que contienen un mensaje publicitario y se activan de forma automática al consultar una página), pop under window (ventanas que se abren detrás de la que está en uso y sólo pueden visualizarse cuando se cierra esta), superstitials (spots publicitarios multimedia que se ejecutan en ventanas independientes), layers (logos o imágenes que se desplazan por la pantalla)
- Publicidad en buscadores: enlaces patrocinados o enlaces espontáneos.
- Microsites
- E-mail marketing
- Redes sociales y profesionales: Snapchat, Tik Tok, Facebook, Twitter, Xing, Linkedin...
- Juegos
- Blogs y video blogs
- Webs de vídeos y fotos: Flirck, YouTube, Picassa...
- Otros recursos: RSS, Twitter, webs de intercambio, Wikipedia, buscadores (google, yahoo...), Skype, Menéame, Culturízame, google maps...

Por supuesto, no significa que usemos todos estos medios de comunicación externa, sino aquellos más adecuados y que se ajusten más al objetivo de comunicar fehacientemente nuestro plan de Responsabilidad Social Corporativa.

Además, en cada momento, y dependiendo de las circunstancias, unas serán más recurrentes y operativas que otras.



12.- CONCLUSIONES

- Cuando la empresa ha integrado la RSC transversalmente en su modelo de negocio, y sus actuaciones son coherentes con este compromiso, la comunicación de la RSC se vuelve un aspecto más de dicha responsabilidad, como factor fundamental para la transparencia.
- > La incorporación de las preocupaciones de los grupos de interés a la estrategia general de la empresa implica el establecimiento de una relación sustentada en un proceso comunicativo fluido, flexible, adecuado a cada uno de ellos en cuanto a sus mensajes, canales e iniciativas.
- ➢ Por lo anterior, el posicionamiento de la función de comunicación dentro de la ejecución de la estrategia de la empresa, cuando ésta ha incorporado criterios de RSC en su gestión, lleva a situar idealmente al responsable de comunicación a nivel de la Alta Dirección con la consecuente responsabilidad sobre el logro de los objetivos de negocio.
- ➤ Una parte importante del éxito en la comunicación de la RSC radica en la adecuada identificación y jerarquización de los grupos de interés de la empresa.



- ➤ Algunas de las características deseables en la comunicación de la RSC, cualquiera que sea el medio o el grupo de interés al que va dirigida, son: la coherencia entre acción y comunicación, interna y externamente; priorizar en la medida de lo posible los hechos cumplidos, las cifras y los resultados tangibles sobre los anuncios de "buenas nuevas", y la vinculación de líderes de opinión al desarrollo de las iniciativas, de modo que también y a veces en exclusiva sean ellos las fuentes consultadas por los medios respecto al desarrollo de las iniciativas a las que están vinculados.
- En el contexto de la RSC, los empleados son un público de interés que adopta el rol de auditor permanente de la coherencia entre la acción y la comunicación, interna y externa, de la empresa.



- Dotro ejemplo del cruce de linderos entre la comunicación interna y externa lo constituye el impacto de la creación de marca interna sobre la atracción de talento del mercado (marca como empleador). Una política de RSC adecuadamente comunicada puede ser el factor diferencial en medio de una oferta equilibrada en cuanto a salario y beneficios sociales, y la confirmación de los mensajes externos por una fuente interna (un empleado) aporta mayor credibilidad que el conjunto de la comunicación corporativa.
- ➤ La publicity sigue siendo una actividad recurrente para la consecución de notoriedad, incluyendo los contenidos propios de RSC. La avalancha de información que genera el uso continuo de este recurso por parte de los gabinetes de comunicación de empresas e instituciones plantea un reto para los que aspiren a ganar la atención de los periodistas: la definición, desarrollo y posterior comunicación de iniciativas que combinen los aspectos formales, de fondo, con alguna característica formal que resulte atractiva para los medios sin desfigurar el propósito esencial de la acción.
- ➢ El impacto de los medios de comunicación en el modo de pensar y construir la realidad de la sociedad es, a la vez que una responsabilidad, una oportunidad: constituye la posibilidad de sensibilizar a millones de receptores de sus mensajes con los temas transversales de la RSC y con la responsabilidad que a todos nos corresponde, como ciudadanos y parte interesada, en la implantación de estrategias de desarrollo sostenible aún, y especialmente, en medio de contextos como el actual.
- Entre las iniciativas más frecuentemente implantadas por los medios de comunicación, como empresas socialmente responsables, se encuentra la conformación de fundaciones. Sin embargo, la principal responsabilidad atribuida a ellos por sus receptores sigue siendo la inherente al ejercicio cotidiano de informar.





