

Análise e diagnóstico da responsabilidade social empresarial (RSE) dunha asociación de empresarios galega

Analysis and Diagnosis of Corporate Social Responsibility (CSR) in a Galician Association of Entrepreneurs



LAURA CASTRO SANTOS

Departamento de Análise Económica e Administración de Empresas,
Facultade de Economía e Empresa da Universidade da Coruña

laura.castro.santos@udc.es

DANIEL RÍOS SUÁREZ

Graduado en Enxeñaría Electrónica Industrial e Automática da Universidade da Coruña

danielriosuarez@gmail.com

MARÍA FRAGA OTERO

Licenciada en Socioloxía da Universidade da Coruña

mariafraga_dzn@hotmail.com

ÁNGELES SANTOS CASAL

Graduada en Relacións Laborais da Universidade da Coruña

angelessantoscasal@gmail.com

SUSANA MOSQUERA MARTÍN

Licenciada en Psicoloxía da Universidade Pontificia de Salamanca

sumosmar@gmail.com

Resumo

A responsabilidade social empresarial (RSE) comeza a ser un dos ámbitos importantes dentro dunha empresa, como noutros días o foron a prevención de riscos laborais ou a calidade. No entanto, os estudos en entidades sen ánimo de lucro son escasos. Por tal motivo, este traballo pretende analizar e diagnosticar a RSE nunha asociación de empresarios galega. Neste sentido, considéranse os aspectos legais, identifícanse os grupos de interese mediante as matrices de importancia-influencia e impacto-probabilidade, lévase a cabo un diagnóstico de percepcións e cuantitativo da situación actual da entidade e, finalmente, realízase unha análise das súas debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades. As conclusións permiten determinar cales son os focos en termos de RSE que a organización pode mellorar no futuro.

Palabras chave: responsabilidade social empresarial, matriz importancia-influencia, matriz impacto-probabilidade, diagnóstico de percepcións, diagnóstico cuantitativo.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is becoming one of the most important fields in a company, as risk prevention and quality were years ago. However, there are not enough studies about non-profit organizations. This is the main reason why the present study will analyse the CSR in a Galician association of entrepreneurs. In this regard, several aspects can be considered: legal issues, stakeholders (importance-influence matrix and impact-probability matrix), insight and quantitative study and, finally, the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis. Conclusions determine where the focus in CSR terms should be in the future.

Keywords: *Corporate social responsibility, Importance-influence matrix, Impact-probability matrix, Insight study, Quantitative study.*

1. Introducción

A responsabilidade social empresarial (RSE) comeza a ser un dos ámbitos importantes dentro dunha empresa, como noutros días o foron a prevención de riscos laborais ou a calidade (Preziosa, 2005). Así, a maioría dos estudos de RSE dispoñibles son levados a cabo por empresas que queren mellorar a súa situación competitiva neste eido (Edvinsson e Malone, 1999).

Porén, a documentación relativa á RSE en organizacións sen ánimo de lucro é escasa (Lizcano e Moneva, 2004), pois de feito case todos os métodos propostos para a súa avaliación están enfocados cara a empresas (Muñoz, 2008). Por este motivo o noso estudo pretende analizar e diagnosticar a RSE nunha asociación de empresarios galega, que ten entre as súas principais funcións as de orientar, informar e formar as empresas socias en moitos dos ámbitos laborais e industriais do sector en cuestión.

En primeiro lugar teranse en conta os requisitos legais que debería seguir a asociación, tanto os obrigatorios como os que non o son. En segundo identificaranse os seus grupos de interese coas matrices importancia-influencia e impacto-probabilidade. Despois farase o diagnóstico de percepcións e cuantitativo da situación actual da entidade. Por último, analizaranse as debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades da entidade. Deste xeito, as conclusións poderán ser empregadas posteriormente para levar a cabo unha planificación de liñas de acción e medidas nesta materia.

2. Análise dos requisitos legais

2.1. Introducción

Cómpre analizarmos, como dicíamos, dous tipos de normativa: a obrigatoria, en que cabe incluír a relativa á responsabilidade laboral, económica, de goberno corporativo e ambiental; e a que non é obrigatoria, no tocante á cal son importantes os acordos ou as normas de carácter internacional aplicables, como o Pacto Mundial, ISO, EFQM, OSHAS 18001, SA8000 etc.

2.2. Normas obrigatorias

No ámbito da responsabilidade laboral, a asociación empresarial estudada cumpre os requisitos do Estatuto dos traballadores relativos á xornada laboral, o salario mínimo interprofesional, as vacacións e baixas, o dereito á folga etc. Ademais, desenvolveu un Plan de acollida para que cando calquera traballador/a se incorpore á entidade obteña todo tipo de información canto ao tipo de contrato e a súa duración, o número de días de vacacións e como solicitalas, os días de asuntos propios etc. Por outro lado, aínda que non existe cota de reserva de discapacitados (Lei 39/2006), hai persoas contratadas en prácticas. Cóntase, así mesmo, cun Plan de prevención de riscos laborais que cumpre os mínimos legais (Lei 31/1995), e a maiores realízanse simulacros de incendios, obradoiros prácticos, primeiros auxilios etc. No relativo á acción sindical, esta é inexistente na organización, aínda que se cumpre a lei (Lei orgánica 11/1985).

No eido da responsabilidade económica e de goberno corporativo, por tratarse dunha sociedade sen ánimo de lucro, non se aplican as leis deste apartado das sociedades anónimas (Lei 62/2003). Por último, no tocante á responsabilidade ambiental aplícase o réxime de responsabilidade administrativa para a prevención de danos ambientais, que se complementa con outras políticas de residuos voluntarias, de xeito que a asociación conta cun punto de reciclaxe de tóneres e pilas á disposición de todas as empresas do polígono.

2.3. Normas que non son obrigatorias

No referente ás normas que non son obrigatorias, cabe salientarmos tres plans voluntarios desenvolvidos pola entidade. En primeiro lugar, existe un plan integral para centralizar a xestión de residuos no parque empresarial que inclúe a recollida de cartón, plástico e madeira. En segundo lugar, hai un plan de mobilidade que estuda a adaptación da entrada do transporte público ao polígono, así como os desprazamentos dentro del. Por último, a asociación non conta cun sistema de calidade implantado, mais existe un protocolo interno de calidade sen certificar que consta de rexistro de entrada de circulares, rexistro de aulas etc.

3. Identificación dos grupos de interese

3.1. Introducción

A identificación dos grupos de interese está baseada na xerarquización das partes interesadas (*stakeholders*) e dos seus riscos. Xa que logo, elaboráronse dúas matrices de priorización de partes interesadas seguindo dous criterios: importancia-influencia dos propios grupos de interese e impacto-probabilidade en relación cos riscos nas relacións con eles.

3.2. Matriz importancia-influencia

Con base nos parámetros de importancia e influencia as principais partes interesadas son as seguintes:

- a) **Xunta directiva (S1)**. É o eixe central da asociación, xestiona e fai funcionar a entidade. Localízase no grao máis alto da matriz (grao 3).
- b) **Comisións (S2)**. As empresas asociadas teñen una influencia de grao 1 no desenvolvemento da entidade, posto que levan a cabo o traballo.
- c) **Persoal de administración (S3)**. A xerencia ten tamén unha alta importancia (3) porque é a que leva a cabo a atención aos clientes.
- d) **Concello (S4)**. Ten unha importancia moderada (5), pois a propiedade das instalacións é súa. Ademais a entidade debe colaborar co Concello porque buscan fins comúns como a inserción laboral e o desenvolvemento da comarca.
- e) **Socios (S5)**. Teñen moita importancia porque son a verdadeira esencia da sociedade, pois achegan o capital da asociación. A súa influencia tamén é, por tanto, moi alta, de grao 3.
- f) **Outras entidades (S6)**. Existen relacións con outras entidades para levar a cabo accións conxuntas que doutra maneira sería difícil desenvolver desde o punto de vista económico. Sitúanse no grao 7.
- g) **Materias primas (S7)**. Dispor de auga, electricidade ou conexión á internet é indispensable na actualidade, aínda que a influencia das materias primas é baixa (grao 9).

- h) **Servizos (S8).** As entidades subcontratadas para levar a cabo proxectos por medio de subvencións son necesarias como arbitraxe para a súa xustificación (proxectos de viabilidade, plans estratéxicos etc.). A súa influencia é media (grao 6).
- i) **Competidor (S9).** A asociación ten un competidor que é a comunidade de propietarios. Aínda que non presta servizos similares, ás veces os clientes poden chegar a confundirse e considerar prescindir formar parte da entidade. A súa importancia é de grao 3.
- j) **Centros educativos (S10).** Dan a coñecer o polígono, mais, pola súa cantidade, teñen unha importancia e unha influencia baixa (grao 7). No caso dos centros de formación profesional a importancia é maior porque proporcionan alumnado de prácticas.
- k) **Consortio (S11).** Presenta unha importancia media e unha influencia baixa por non ter contacto directo cos clientes, aínda que axuda ao desenvolvemento de proxectos e servizos que proporcionan capital á entidade (grao 8).
- l) **Asociacións de veciños (S12).** Teñen unha importancia media por acercar a cidadanía ao polígono, aínda que neste caso non sexa de uso comercial, salvo no caso de empresas de servizos, polo que a influencia é baixa (grao 8).
- m) **Sociedade en xeral (S13).** De importancia baixa e influencia media (grao 4), posto que pode dar a coñecer e impulsar o parque empresarial e fornece-lo de futuros traballadores.
- n) **Medios de comunicación (S14).** Contan cunha importancia media e unha influencia alta, pois inténtase coidar a imaxe pública da asociación mediante un plan de comunicación e márketing. Ademais, no caso de publicidade negativa a influencia podería ser maior.

Todos e cada un dos grupos de interese anteriores son introducidos na matriz importancia-influencia, que permite identificar aqueles que teñen máis peso na entidade:

Influencia	<i>Alta</i>	1. Moderado S2	2. Importante S14	3. Vital S1, S3, S5, S9
	<i>Media</i>	4. Tolerable S13	5. Moderado S4	6. Importante S8
	<i>Baixa</i>	7. Irrelevante S6, S10	8. Tolerable S11, S12	9. Moderado S7
		<i>Baixa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
		Importancia		

Figura 1. Matriz importancia-influencia.

Pódese observar que os grupos de interese con alta importancia e influencia ocupan o cadro máis prioritario na xestión da RSE na empresa, e son os seguintes: xunta directiva, persoal de administración, socios e competencia.

3.3. Matriz impacto-probabilidade

Para completar a análise anterior, identificáronse os riscos que poden existir na relación cos grupos de interese analizados:

- a) Os riscos relacionados coa xunta directiva, cun impacto e probabilidade elevados, son os seguintes: abandono da asociación por parte dalgún dos seus membros e desacordo da xunta directiva na toma de decisións que afecten á relación coas partes interesadas.
- b) No relativo aos riscos das comisións, de impacto alto e probabilidade media, cabe citarmos, ao igual que no caso anterior, o abandono da asociación por parte dalgún dos seus membros e os desacordos coa xunta directiva.
- c) O risco relacionado co persoal de administración, cun impacto alto e unha probabilidade baixa, é a perda de información pola perda dun posto de traballo.
- d) Os riscos relacionados co Concello, de impacto medio e probabilidade baixa, poderían ser a perda do edificio e a perda das subvencións.
- e) No relativo aos socios os riscos, cun impacto e unha probabilidade altos, son a falta de pagamento das cotas e a baixa dos socios.

- f) Os riscos para o caso doutras entidades e no tocante ás materias primas, en ambos os casos de impacto e probabilidade baixos, son a supresión da colaboración entre entidades, dunha parte; e, da outra, que fallen os provedores habituais de papel e tóner ou que se dea un fallo informático xeneralizado.
- g) No eido dos servizos, cun impacto e probabilidade medios, figuran como riscos a execución non satisfactoria do traballo contratado e o uso inapropiado da información confidencial.
- h) Na relación coa comunidade de propietarios, competidora, tamén de impacto e probabilidade medios, cabe contarmos o risco de que se xeneralice a práctica de servizos solapados cos da asociación ou que a relación entre as dúas entidades sexa mala.
- i) No relativo aos centros educativos, o risco máis importante sería que existise unha caída no número de estudantes de formación profesional, pois habería menos alumnado en prácticas e, xa que logo, menor número de profesionais cualificados para levaren a cabo as renovacións dos traballadores.
- j) Por último, o risco no consorcio e na asociación de veciños é a posible perda de boa imaxe; o risco na sociedade é a posible corrupción empresarial no polígono ou o risco ambiental; e o risco nos medios de comunicación é que se publiquen informacións controvertidas sobre a entidade ou as empresas do polígono.

Tendo todo o anterior en conta pode desenvolverse a matriz impacto-probabilidade, da seguinte maneira:

Probabilidade	<i>Alta</i>	1. Moderado	2. Importante	3. Inaceptable S1, S5
	<i>Media</i>	4. Tolerable S12	5. Moderado S8, S9	6. Importante S2
	<i>Baixa</i>	7. Aceptable S6, S7, S11, S13	8. Tolerable S4, S10	9. Moderado S3, S14
		<i>Baixo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
		Impacto		

Figura 2. Matriz impacto-probabilidade.

4. Diagnóstico da situación

4.1. Definición

O diagnóstico pretende dar unha aproximación á situación da RSE da asociación obxecto de estudo. Para levalo a cabo estúdanse os seguintes cuestionarios (Deputación Foral de Biscaia, 2007):

- a) Cuestionario de diagnóstico de percepcións
- b) Cuestionario de diagnóstico cuantitativo

4.2. Cuestionario de diagnóstico de percepcións

O cuestionario de diagnóstico de percepcións estrutúrase seguindo o modelo EFQM (Moreno Alego, 2007) de criterios de axentes (liderado, política e estratexia, persoas, alianzas e recursos, procesos) e de resultados (nos clientes, nas persoas, no medio, na sociedade e noutros grupos de interese).

No ámbito do liderado tivéronse en conta o coñecemento da RSE e a xestión do cambio, a cultura ética e de responsabilidade social, a conduta exemplar, o compromiso e o diálogo con grupos de interese.

Canto á política e a estratexia considerouse a identificación de responsabilidades legais e impactos económicos, sociais e ambientais; a xestión da RSE (diálogo cos grupos de interese, política –misión, visión e valores– e estratexia, medios, plan de xestión e mellora en RSE, participación de grupos de interese); a comunicación e a transparencia informativa (comunicación interna, información pública e promoción da sustentabilidade); e a estrutura do goberno empresarial.

No ámbito das persoas estudouse o recrutamento e as desvinculacións (creación de emprego, selección de persoal e desvinculacións); a estabilidade laboral, a remuneración, os incentivos e as sancións; o desenvolvemento persoal, tanto de competencias como profesional; a comunicación interna e a participación das persoas na mellora, a innovación, a toma de decisións e o capital; o clima laboral (xornada laboral, distribución de carga de traballo, conciliación da vida persoal e laboral, queixas e conflitos, recoñecemento e relacións interpersoais); a saúde

e seguridade laboral (prevención de riscos laborais na organización, mellora do contorno de traballo, extensión da prevención de riscos laborais, plans de resposta a emerxencias); as relacións coa representación dos traballadores; a diversidade e a igualdade de oportunidades (igualdade de oportunidades entre mulleres e homes, persoas con discapacidade, persoas inmigrantes e colectivos desfavorecidos); e os dereitos humanos.

No relativo ás alianzas e os recursos tivéronse en conta as alianzas; os recursos económicos e financeiros (sistema de xestión económico-financeira, prácticas contables e mecanismos de auditoría, destino dos beneficios, selección de entidades financeiras e produtos de investimento); a infraestrutura e a tecnoloxía (infraestrutura, seguridade da información, uso de tecnoloxías innovadoras); as relacións coa competencia; as relacións coas administracións públicas (colaboración para o desenvolvemento sustentable local, fiscalidade responsable); e as relacións coa comunidade local (compromiso no longo prazo, colaboración con axentes locais, acción social, respecto dos valores da comunidade).

Canto aos procesos, tivéronse en conta a xestión dos procesos; a innovación (avances organizativos, deseño e desenvolvemento de produtos e servizos, produtos e servizos sustentables); o aprovisionamento e a subcontratación (decisión de subcontratación, preferencia de provedores locais, trato respectuoso aos provedores, fidelidade aos provedores); a produción e o respecto do medio (plans ambientais, redución dos impactos ambientais internos e externos, opcións lóxicas eficientes, protección dos hábitats); o márketing e a comercialización (información sobre produtos, publicidade honesta); as relacións cos clientes e a divulgación da RSE (esixencias específicas de clientes, trato respectuoso aos clientes, colaboración cos clientes, asesoramento aos clientes).

No campo dos resultados, en primeiro lugar, no que atinxe aos clientes consideráronse as medidas de percepción (colaboración cos clientes, información aos clientes e relación cos clientes) e os indicadores de rendemento (relación cos clientes e produtos e márketing). En segundo lugar, no tocante ás persoas estudáronse como medidas de percepción a motivación e o clima laboral; os recrutamentos e as desvinculacións; a remuneración e os beneficios sociais; os incentivos, os recoñecementos e as sancións; a capacitación e o desenvolvemento profesional; a participación; a comunicación; a prevención de riscos laborais e os dereitos humanos. Por último, nos indicadores de rendemento examinouse a creación, a estabilidade e a calidade do emprego; a remuneración e os beneficios

sociais; a formación e o desenvolvemento profesional; a participación e recoñecemento; o clima laboral; a seguridade e a saúde laboral e a integración.

Canto ao medio consideráronse como medidas de percepción a disposición á mellora e a imaxe e o impacto ambiental, e como indicadores de rendemento a planificación e xestión; o consumo de materias primas e enerxía; as emisións e os residuos; a protección da biodiversidade e os produtos ecolóxicos e sustentables.

Por último, na sociedade e outros grupos de interese tivéronse en conta como medidas de percepción as relacións coa comunidade e as organizacións sociais; as relacións cos accionistas e investidores; as relacións cos provedores; as relacións coa competencia e as relacións coas administracións públicas. E como indicadores de rendemento, o cumprimento da legalidade; a planificación e a xestión da RSE; o impacto na comunidade; a comunicación; as relacións cos provedores; a transparencia e o bo goberno.

Os criterios de axentes do cuestionario de diagnóstico de percepcións, tendo en conta cada un dos conceptos citados anteriormente, son os que se amosan na seguinte figura:

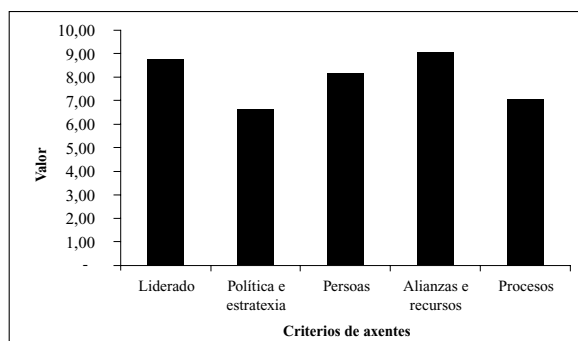


Figura 3. Criterios de axentes.

Como se observa no gráfico o punto máis feble é o de política e estratexia, cun valor medio de 6,64, seguido polo de procesos, cun valor de 7,05.

No relativo aos criterios de resultados, os valores son os representados na seguinte figura:

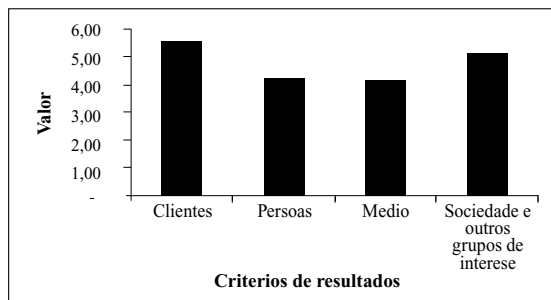


Figura 4. Criterios de resultados.

Como se observa no eido dos criterios de resultados, os valores, todos inferiores a seis puntos, son moi baixos. Os peores resultados preséntanos os campos de medio (4,20) e de persoas (4,29).

4.3. Cuestionario de diagnóstico cuantitativo

No cuestionario de diagnóstico cuantitativo avaliáronse os indicadores de RSE que se presentan a seguir tendo en conta as fórmulas propostas na metodoloxía Xertatu (Deputación Foral de Biscaia, 2007): clientes, persoas, medio, sociedade e outros grupos de interese. A devandita avaliación foi feita para os anos: n, n-1 e n-2.

Nos indicadores relativos aos clientes existen os de incremento de clientes e atención aos clientes, cuxos valores para os distintos anos poden ser observados na seguinte figura:

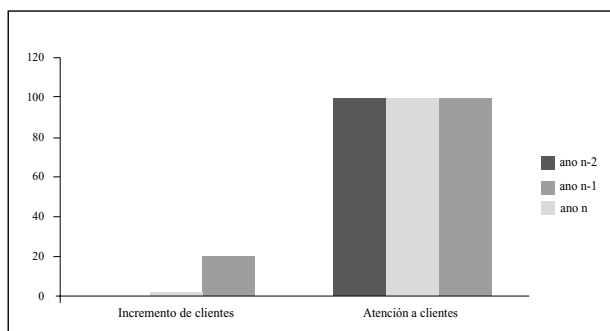


Figura 5. Indicadores de clientes.

Como se observa na Figura 5, o incremento de clientes ten un valor aceptable no ano n (20%), pois é superior ao 15% establecido pola metodoloxía empregada, mais este valor é moi inferior para o ano n-1 (2%). Non obstante, a atención a clientes é moi boa.

Os indicadores relativos ás persoas que foron estudados son a creación neta de emprego; a estabilidade do cadro de persoal; a calidade dos contratos; o nivel salarial; o incremento salarial histórico; a contratación de persoas con discapacidade; a distribución de xénero no cadro de persoal; a distribución de xénero na dirección; os contratos indefinidos por xénero; o emprego de xente nova e maior e a inserción laboral.

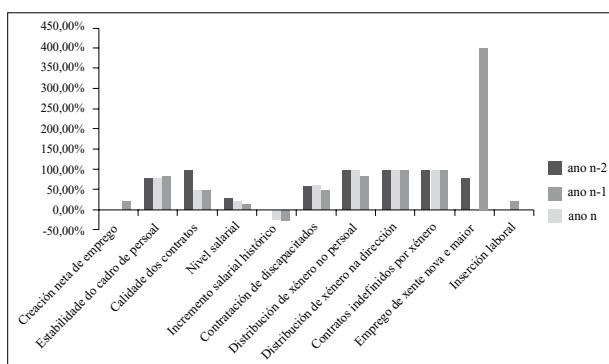


Figura 6. Indicadores de persoas.

A Figura 6 mostra que os indicadores con mellores resultados en comparación cos óptimos da metodoloxía son estes: creación neta de emprego no ano n (20% fronte ao 6% de base); estabilidade do cadro de persoal (80% fronte ao 15%); contratación de persoas con discapacidade (60% fronte ao 2%); distribución de xénero no cadro de persoal (90% fronte ao 45%); distribución de xénero na dirección (100% fronte ao 45%); contratos indefinidos por xénero (100% fronte ao 45%) e emprego de xente nova e maior (400% fronte ao 70%). Pola contra, os peores valores veñen dados pola calidade dos contratos (50% fronte ao 82%); o nivel salarial (20% fronte ao 144%); o incremento salarial histórico (-25% fronte ao 5,27%) e inserción laboral (20% no ano n-1, mais 0% no ano n e n-2, fronte ao 2,15%).

No eido do medio foron estudados como indicadores o consumo de auga; o consumo de enerxía; os desprazamentos en vehículo privado; a produción de residuos (masa) e a taxa de reciclaxe (masa).

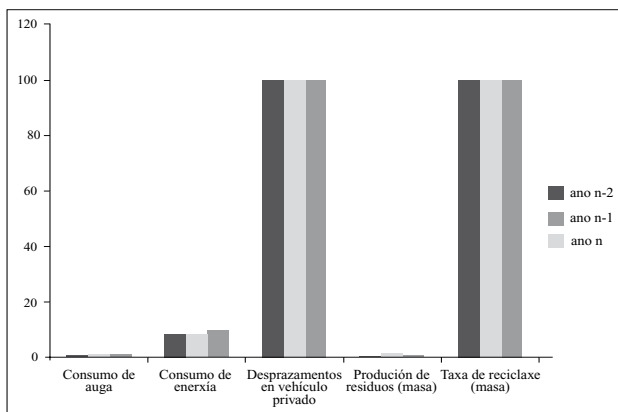


Figura 7. Indicadores relativos ao medio.

A Figura 7 mostra os resultados para os indicadores relativos ao medio, cuxo resultado pode variar en función do tipo de empresa analizada: produción de residuos (1%) e taxa de reciclaxe (100%); e os peores: consumo de auga (0,6% fronte ao 0,10%), consumo de enerxía (8% fronte ao 1,5%) e desprazamentos en vehículo privado (100% fronte ao 0%).

Por último, no que ten a ver coa sociedade e outros grupos de interese podemos destacar os seguintes indicadores: eficacia do sistema de xestión de RSE; efecto no emprego da comarca; diversificación de clientes; relacións cos axentes locais; acción social (mecenado); sensibilización en sustentabilidade; condicións de pagamento; diversificación dos provedores e fidelidade aos provedores.

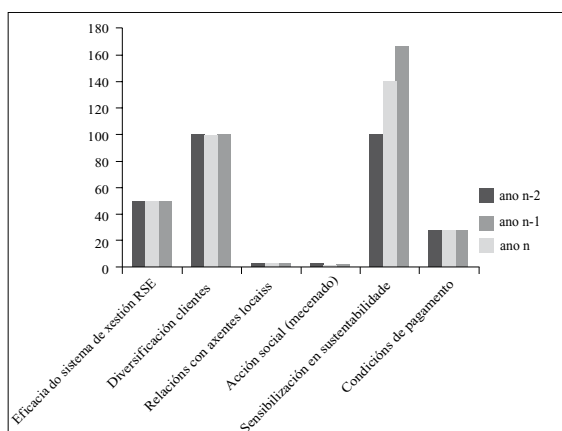


Figura 8. Indicadores relativos á sociedade e outros grupos de interese.

Finalmente, na Figura 8 móstranse os valores dos indicadores da sociedade e doutros grupos de interese. Os que presentan resultados mellores son diversificación dos clientes (100% fronte ao 26,2%); acción social ou mecenado (1,61% fronte a 0,15%); sensibilización en sustentabilidade (150 fronte a 2) e condicións de pagamento (28 fronte a 0). Pola contra, cos resultados peores temos a eficacia no sistema de xestión de RSE (50% fronte a 90%) e as relacións cos axentes locais (3 fronte a 5).

Por tanto, os puntos febles desta asociación empresarial en relación coa RSE son a calidade dos contratos; o nivel salarial; o incremento salarial histórico; a inserción laboral; o consumo de auga e de enerxía; os desprazamentos en vehículo privado e a relación cos axentes locais. Estes serán os puntos máis importantes á hora de levar a cabo un plan de RSE na entidade.

5. Análise DAFO

Coa intención de visualizar e resumir a súa situación actual, deseñouse a matriz DAFO (de debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades) da organización obxecto de estudo:

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia dos socios • Limitación xeográfica • Ausencia de certificación (PRL, calidade, medio etc.) • Dependencia das instalacións municipais 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración nun sistema de asociacións • Colaboración con diversas empresas que posibilita alianzas estratéxicas • Toma de decisións participativa • Carteira de clientes sólida (boa imaxe)
<p>AMEAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise económica empresarial • Inmobilismo tradicional empresarial • Diverxencia de intereses entre as empresas e a asociación • Cambios legislativos 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidade de diferenciación empresarial grazas á RSE • Formación e información • Cambio de mentalidade en empresas novas • Mellora continua (calidade, medio, RSE, formación etc.)

Figura 9. Matriz DAFO

A asociación está preparada para enfrontarse ás súas ameazas, porque os seus produtos e servizos ofrecen un bo resultado e achegan diferenzas estratéxicas a respecto dos posibles competidores. Do mesmo xeito, ten que ir á procura de clientes, asociados ou colaboradores que fornezan valor, e protexer aqueles con que xa conta fronte ás ameazas identificadas. Neste sentido, coa intención de paliar as posibles ameazas, a asociación debe reforzar o seu labor de concienciación, divulgación, información e promoción; mellorar os vínculos que xa ten e ampliar, se for posible, a súa carteira de asociados.

Doutra parte, debe aproveitar as oportunidades de que dispón realizando unha forte aposta por si mesma. Esta organización ten no seu poder a decisión de complementar o seu estilo de xestión coa incorporación de novas formas de proceder tanto internas (mapas e rexistros de procesos, homologacións, certificados etc.) como externas (novas formas de promoción, ampliación do catálogo de produtos, ampliación de alianzas estratéxicas etc.).

Así pois, a entidade debe adquirir o compromiso e a actitude e a preparación axeitadas para enfrontar un contorno cambiante, na procura de se adaptar ás novas demandas do mercado e ofrecer, se for preciso, novos produtos, asumindo novos retos no seu campo, pensando nunha estratexia de reorientación, sen perder de vista en ningún caso o saber facer e a orientación de cara á excelencia.

6. Conclusións

No estudo analizouse a situación dunha organización sen ánimo de lucro, como é unha asociación empresarial nun polígono galego, en relación coa RSE. Para a devandita análise tiveronse en conta os aspectos legais, a identificación dos grupos de interese, o diagnóstico de percepcións e a análise das debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades da entidade. Detectáronse como grupos de interese con alta importancia e influencia a xunta directiva, o persoal de administración, os socios e a competencia. Os socios e a xunta directiva son os que teñen a maior influencia, impacto e probabilidade.

Por outro lado, os puntos febles da asociación empresarial en relación coa RSE son a calidade dos contratos; o nivel salarial; o incremento salarial histórico; a inserción laboral; o consumo de auga e de enerxía; os desprazamentos en vehículo privado e a relación cos axentes locais. Estes serán os puntos máis importantes á hora de levar a cabo un plan de RSE na entidade.

Da análise DAFO dedúcese que a organización debe prepararse para un contorno cambiante, procurar adaptarse ás novas demandas e orientarse cara á excelencia en todos os ámbitos.

Todas estas conclusións poderán ser usadas como punto de partida para levar a cabo unha reestruturación da asociación no eido da RSE, o cal lle permitirá vencer a barreira cos seus competidores.

Referencias bibliográficas

DEPUTACIÓN FORAL DE BISCAIA (2007) [en liña] *Herramientas xertatu:adi 2007. Cuestionario de evaluación*. Disponible no enderezo web <<http://www.xertatu.net/fitxategiak/xertatu/dokumentuak/up/X-Adi2007%20Cuestionario%20Instrucciones.pdf>>.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. (1999) *El capital intelectual*. Barcelona, Gestión 2000.

LIZCANO, J. L. e MONEVA, J. M. (2004) *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, AECA.

MORENO ALEGO, J. L. (2007) *Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia*. Madrid, Fundación Luis Vives.

MUÑOZ, C. (2008) «Recursos intangibles y RSC» *Profesiones* 115, pp. 31-38.

PREZIOSA, M. (2005) «La definición de responsabilidad social empresarial como tarea filosófica» *Cuadernos de Difusión* 10, pp. 39-59.

Normativa citada

Lei 39/2006, do 14 de decembro, de promoción da autonomía persoal e atención ás persoas en situación de dependencia. BOE n.º 299, do 15 de decembro de 2006, pp. 44142-44156.

Lei 62/2003, do 30 de decembro, de medidas fiscais, administrativas e da orde social. BOE n.º 313, do 31 de decembro de 2003, pp. 46874-46992.

Lei 31/1995, do 8 de novembro, de prevención de riscos laborais. BOE n.º 269, do 10 de novembro de 1995, pp. 32590-32611.

Lei orgánica 11/1985, do 2 de agosto, de liberdade sindical. BOE n.º 189, do 8 de agosto de 1985, pp. 25119-25123.