

Soluciones Prácticas en la gestión de la RSE

Autor principal: Germán Granda Revilla

Institución: Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, FORÉTICA

Teléfono: 912459013

E-mail: aherrero@foretica.es

Otros autores: Ana Herrero

1. Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una iniciativa voluntaria que adoptan las empresas y organizaciones por la que se concilia crecimiento y competitividad, integrando al tiempo las preocupaciones sociales y medioambientales. Se puede considerar, en definitiva, como una nueva filosofía de gestión que trata de dar respuesta a las demandas de la sociedad en su forma de hacer negocios. Tal y como reconoce la Comisión Europea en la comunicación¹ que hizo pública a principios de 2006, las empresas son las protagonistas de la RSE. De esta forma, se ha creado una Alianza Europea para la RSE que sirva como cobertura política para incrementar estas prácticas entre las empresas europeas.

El desarrollo experimentado en los últimos años en materia de RSE se traduce en una creciente demanda de mecanismos y herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización. En este contexto, la norma de empresa SGE 21, primer estándar europeo para la certificación de la gestión ética y socialmente responsable, se presenta como documento marco que permite gestionar de manera eficiente la RSE y evaluar y certificar el grado de aplicación y compromiso de las empresas. Se trata de un estándar que incorpora los criterios e iniciativas más relevantes existentes en la actualidad y que a su vez permite optimizar los recursos, al maximizar la compatibilidad con otras herramientas de gestión.

La SGE 21 sistematiza las relaciones con 9 áreas para las que se establecen unos criterios de gestión que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité de Ética. Ha probado ser efectiva tanto en PYMEs como en grandes corporaciones de distintos sectores, habiéndose alcanzado la cifra de 28 entidades certificadas según este estándar en junio de 2006.

Cada una de estas 9 áreas de gestión será analizada según ejemplos prácticos de empresas españolas que cuentan en la actualidad con su Sistema de Gestión Ética certificado según la SGE 21 o bien están dirigiendo sus esfuerzos en este sentido. A modo de ejemplo se incluirán los casos de Caja Navarra, Novartis y Unión FENOSA que recientemente han resultado ganadoras en el “*European Marketplace on Corporate Social Responsibility*” organizado por CSR Europe en Bruselas, obteniendo el galardón de “Mejor solución del año” en materia de RSE.

¹ “Poner en práctica la Asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de Excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas”. Marzo, 2006

2. El desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa

La historia moderna de la *responsabilidad social* en Europa es corta. Si nos remontamos a finales de los 80, la caída del muro de Berlín abre un nuevo tiempo de entendimiento entre el este y oeste europeo y de alguna forma confirma el triunfo de la economía de mercado global.

En ese momento, unido a su vez al boom de las tecnologías de la información, surgen muchas oportunidades de intercambio, pero también necesidades de control. Los casos de empresas implicadas en desastres medioambientales y escándalos laborales que tocan a sectores como el petrolero o textil, entre otros, mostraron la cara de los abusos que hubo en los años noventa. La crisis del modelo de bienestar, comenzó a generar una participación crítica por parte de la sociedad civil, a quien hemos visto manifestándose en los foros de *Seattle* o *Davos* con posturas muy críticas hacia la actividad de las empresas.

La reacción inicial fue una actitud defensiva impulsada también por las consecuencias de los principales escándalos financieros. En ese momento una mayor necesidad de regulación y transparencia se impusieron en el debate de la RSE. Desde esta reacción se ha evolucionado, especialmente a partir del año 2002, hacia un discurso que ha pasado a destacar la responsabilidad social como la forma actual de hacer negocios en un contexto de globalización donde innovación, competitividad y contexto social son fundamentales.

Los jefes de estado europeos reunidos en la *Cumbre de Lisboa* del año 2000 reconocieron por primera vez la importancia de la *responsabilidad social empresarial*.

En el año 2001 surge el Libro Verde sobre RSE² donde la Comisión europea plasma la filosofía y plantea el debate sobre la *responsabilidad social*. En junio de 2002 la Comisión aprobó la primera comunicación europea sobre RSE con directrices específicas para su desarrollo y se lanzó el foro multistakeholder, donde representantes de diferentes agentes sociales debatieron acerca del concepto y alcance de la RSE.

En España Forética ha acompañado este desarrollo desde 1999 presentando y fomentando el debate sobre la RSE, aportando herramientas para su evaluación como la SGE 21 o estudiando las tendencias en las empresas y consumidores españoles en los informes bienales que produce desde 2002. En el año 2005 Forética fue reconocida por CSR Europe³ como “national partner” en España y se incorporó a los trabajos de desarrollo de la RSE en el contexto europeo.

² Todos los documentos citados en la ponencia se encuentra a disposición en la biblioteca abierta de www.foretica.es

³ CSR EUROPE es la red de empresas europea en materia de RSE. Fue creada en 1995 bajo la tutela de Jaques Delors, Presidente de la Comisión Europea junto con las principales empresas europeas.

La red tiene dos componentes fundamentales: por un lado, grandes empresas (sesenta y cinco multinacionales pertenecen a CSR EUROPE); y por otro lado, los “national partners”, entidades como FORÉTICA en España (en este momento la tercera red local más grande de Europa), que forman parte de la red y a su vez tiene su propia red de empresas locales. En

3. La Hoja de Ruta Europea de Responsabilidad Social

En el año 2005 CSR Europe, junto con su red de empresas y socios nacionales, aprueban “*LA HOJA DE RUTA EUROPEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL*”, que se consolida como la base de trabajo sobre la que se construiría la alianza europea del año 2006. La hoja de ruta establece cinco objetivos de RSE y cinco estrategias para lograrlos y hace un llamamiento a gobiernos y diferentes organizaciones para su desarrollo.

Los cinco objetivos propuestos son los siguientes:

- Innovación y generación de espíritu emprendedor.
- Consolidar capacidades y desarrollar competencias en aspectos que son importantes ya dentro de la empresa.
- Igualdad de oportunidades y diversidad
- Salud y seguridad
- Protección del medio ambiente

Cinco objetivos generales que se vinculan a las siguientes cinco estrategias específicas.

- La responsabilidad social integrada en todas las estrategias y procesos del negocio;
- El compromiso y diálogo con las partes interesadas,
- Liderazgo, de gobernanza y buen gobierno;
- Comunicación y transparencia;
- Cooperación y alianza entre empresas

Cinco objetivos y cinco estrategias que como mencionaba han sido la base de constitución de la *ALIANZA EUROPEA*.

la actualidad, existen veintidós “national partners” que forman un volumen total de 1.800 empresas implicadas en la red europea de responsabilidad social.

La misión fundamental de CSR Europe es que las empresas integren en su negocio los aspectos de responsabilidad social, fomentando que se hagan los avances, se evalúen, y ayudando a generar empresas responsables a la par que competitivas e innovadoras. Toda la información acerca de la red se puede encontrar en www.csreurope.org

4. La Alianza Europea por la RSE

4.1 la Comunicación Europea sobre RSE de 2006

El texto de la *ALIANZA EUROPEA* aparece como un anexo a la segunda comunicación de la Comisión Europea sobre RSE presentada el 22 de marzo de 2006. Se pueden destacar una serie de claves principales en dicha Comunicación.

En primer lugar, la asunción del concepto de responsabilidad social como un componente a largo plazo del modelo de empresa. Se habla del tipo de empresa tanto grande como pyme que quiere Europa que vaya surgiendo.

En segundo lugar, el reconocimiento de que la responsabilidad social puede contribuir a los objetivos de la política civil y económica, que se están impulsando. En este sentido, se habla del desarrollo de mercados laborales más integrados, con más desarrollo social. Por ejemplo con la inversión en la formación integral, permanente, y mejor productividad. Los aspectos de salud pública también se incorporan: mejor etiquetado, uso de químicos no tóxicos, etc.

En tercer lugar, la innovación, fruto del diálogo con las partes interesadas (stakeholders), que nos van a señalar qué retos existen, y qué oportunidades pueden ir surgiendo en áreas como el uso racional de recursos humanos, la mejora de la imagen de las empresas, o el fomento de la iniciativa privada, entre otras.

Por último, más respeto por los derechos humanos y el medio ambiente en países en desarrollo, no solo en Europa. Y una contribución a la reducción de la pobreza y a conseguir los objetivos del milenio

4.2 El contenido de la Alianza

La alianza tiene dos aspectos fundamentales. El primero enlaza con la estrategia de responsabilidad social europea para 2010 donde se establecen ocho compromisos basados en la contribución de las empresas al crecimiento y a generar más y mejor empleo: sensibilización; intercambio de mejores prácticas; vinculación de empresas; seguimiento a través del “*Multi-stakeholder forum*”; cooperación con los estados miembros; involucración en programas de investigación y educación; aspectos vinculados a la transparencia en consumidores; y la integración de las políticas de la *Unión Europea* en los aspectos de responsabilidad social, dentro de los marcos de la ONU, de la OIT y la OCDE, que se están tratando.

El segundo aspecto consolida dicha estrategia con un enfoque dirigido más hacia la innovación que al tradicional de transparencia.

La Alianza establece tres puntos principales de acción:

1) Sensibilización acerca de la innovación, retos y tendencias futuras de la RSE en Europa a través de la realización de la Cartografía Europa de la RSE.

2) El desarrollo de “*laboratory meetings*”, que son coaliciones abiertas de cooperación entre pequeños grupos de empresas con expertos muy específicos en algún tema para explorar y desarrollar proyectos conjuntos de gran impacto.

3) *Encuentros de alto nivel* entre los primeros niveles de las empresas y los comisarios europeos de empresa y de empleo y asuntos sociales. Sobre todo teniendo en cuenta los aspectos que se hayan debatido en el “*Multi-stakeholder forum*”.

La Comisión europea ha designado tres organizaciones que ayuden a coordinar y difundir la Alianza. Estas organizaciones actúan como los interlocutores de referencia para la Comisión y han acordado informar a la Comisión continuamente acerca de las empresas que manifiestan su interés por incorporarse a la Alianza así como las actividades para que sea una iniciativa activa.

Los interlocutores serán *CSR EUROPE*, con el apoyo de sus *national partners* (Forética en el caso de España), la patronal empresarial europea *UNICE* así como UEAPME en el caso de las PYMES.

El primer punto de control se establecerá en enero-febrero del 2007, para ver cómo ha evolucionado la *ALIANZA* y en qué momento de progreso se encuentra.

4.3 La cartografía europea de la RSE

Como primera iniciativa de la Alianza CSR Europe ha realizado la “*Cartografía Europea de la Responsabilidad Social*”.

La *Cartografía Europea de la Responsabilidad Social* se basa en las diez prioridades de la Hoja de ruta, en las 545 soluciones empresariales a aspectos de RSE que han aportado empresas europeas y las 141 actividades empresariales con los socios nacionales de CSR Europe.

La cartografía (disponible en www.foretica.es para consulta sobre objetivos y metodología) ha configurado un mapa donde se define lo que se está haciendo en cada país europeo, qué se está haciendo mejor y peor, cuáles son las perspectivas de RSE que habría que tocar más en profundidad o cuáles son las que están más desarrolladas.

De los resultados, clasificados por temas, se desprende el mayor desarrollo de los aspectos ambientales o el trabajo que falta por realizar respecto al diálogo con las partes interesadas.

Además, los resultados muestran, en un momento que se busca el “*business case*” de la RSE, que el 45% de las soluciones empresariales de RSE, han afectado directamente a los resultados de la organización. El 62% han tenido beneficios intangibles y el 71% ambos.

También muestran cuales son los problemas que les ha supuesto a las empresas trabajar en una solución de RSE. Respecto a los aspectos de gestión interna y de organización: el choque con los procedimientos y los sistemas que ya están establecidos en la producción, la comunicación interna o la falta de formación, han sido aspectos que han dificultado el desarrollo de la RSE.

También han surgido problemas externos para su implantación, aunque menos. Los problemas en la cadena de proveedores, la comunicación externa o la regulación se incluirían aquí.

Las diferentes organizaciones europeas señalan como lo prioritario en este momento en materia de responsabilidad social su integración en la gestión diaria de la organización, junto con la innovación.

También resultaría importante avanzar en la integración, en la comunicación, en la igualdad de oportunidades y la diversidad, que se ven como los retos que se están demandando de cara al futuro.

El interés de esta iniciativa se muestra en constituir el primer mapa a nivel europeo de la situación y tendencias de RSE.

4.4 CSR MARKET PLACE. El mercado de la RSE

La segunda iniciativa potente respecto a la alianza ha sido el desarrollo del mercado de la RSE en Bruselas. Tras un riguroso proceso de selección acudieron 114 soluciones innovadoras de RSE presentadas por empresas por toda Europa (sobre más de 500 presentadas). Se requería que solucionaran aspectos concretos y que fueran innovadoras y diferenciales. Los sectores de tecnologías de la información y finanzas han sido en el 2006 los más ampliamente representados.

Cada empresa presentaba su solución como si de un mercado se tratara en dos rondas diferentes. Eran los propios profesionales, con la limitación de tiempo los que

debían elegir las soluciones que más les interesaban, escucharlas y “comprarlas” (es decir, votar por ellas) si les interesaba, las empresas tenían que defender cual era su solución y por qué era su mejor solución.

Al final participaron 450 empresas. Hubo 2.321 “compras” de soluciones. De las 114 soluciones, 11 fueron las más votadas en cada una de sus categorías.

Los tres temas que más interesaron (más votados) fueron por este orden: la integración de la RSE en la gestión de la empresa, los aspectos de diálogo y comunicación con los “*stakeholders*” (partes interesadas) y el aspecto de la innovación en RSE.

De las once soluciones premiadas para toda Europa, tres correspondieron a socios de Forética en España: “Tú eliges, tú decides” de Caja Navarra, “Proyecto trébol” de Novartis Farmacéutica de España y “Energía Social” de Unión FENOSA. Además la solución más comprada de todo el mercado fue la presentada por Union FENOSA en el apartado innovación. El proyecto *Trébol* de igualdad de oportunidades de *NOVARTIS* fue la segunda más votada de toda Europa.

La SGE 21 participó fuera de competición, causando gran expectación entre el público asistente, al presentarse como documento marco que permite la gestión eficiente de la RSE y que facilita el desarrollo de una metodología aplicable a la evaluación e incluso verificación del sistema por tercera parte.

Todas las soluciones permanecerán en un mercado on-line de consulta organizados según temática, (innovación, igualdad de oportunidades, comunicación,... etc.). En este mercado *on-line* se podrá observar cuál era el problema de RSE que se planteaba en cada caso, cuál es la solución identificada, qué problemas se encontraron para desarrollarla, qué beneficios se alcanzaron, cuándo se lanzaron, dónde y quién es la persona que lanzó la solución, entre otros datos de gran interés.

5. La Gestión de la RSE

No cabe duda de que cada vez más directivos están sensibilizados con los problemas de carácter ético, con el medio ambiente y con los derechos humanos. La creciente preocupación por parte de la sociedad acerca de estos aspectos, hace que las empresas traten de abordarlos en profundidad, adquiriendo un compromiso permanente con todos los grupos de interés.

Existen innumerables factores de carácter estratégico que han motivado el cambio en las organizaciones.

FACTORES INTERNOS

Una aproximación desde el punto de vista interno, está fundamentalmente enfocada al refuerzo de la cultura de empresa y a la mejora del clima interno. La cultura empresarial es uno de los principales vehículos de comunicación interna y un terreno abonado sobre el que establecer ventajas competitivas. El clima laboral, por su parte, repercute en varios aspectos que son clave para la productividad de las compañías:

- Motivación
- Reducción del absentismo
- Captación y retención de talento

De ahí que, compañías especialmente sensibles al recurso humano se fijen como objetivo convertirse en lo que, en terminología anglosajona, se denomina *best place to work*, como fórmula de optimización de la rentabilidad.

FACTORES EXTERNOS

En la actualidad, la reflexión acerca de los aspectos estratégicos conduce de una manera directa a la relación de la empresa con el exterior. Podemos apreciar factores que permiten a las empresas acceder a financiación más barata:

- Credibilidad en el equipo gestor
- Reducción del riesgo operativo
- Disminución de la incertidumbre

Otros factores vienen a incrementar la corriente de ingresos de las compañías:

- Creación de barreras de entrada: Una marca sólida dificulta la entrada de competidores a un mercado. La atribución a la marca de atributos emocionales favorece el establecimiento de vínculos entre el comprador y el producto, contribuyendo a la diferenciación.
- Orientación de mercado: Un mayor diálogo y cercanía con los stakeholders permite una mayor anticipación a los cambios en el mercado.

- Relaciones con las administraciones públicas: Una mayor cooperación con las administraciones reduce el riesgo de infracción-sanción, y aporta solidez al entorno regulatorio.
- Incremento de la satisfacción del cliente: En un entorno competitivo la calidad intrínseca del producto deja de ser el criterio de diferenciación, compitiendo por servicio y percepción.

Además, sumando todos los esfuerzos realizados en el entorno como consecuencia de esta aproximación hacia la RSE, se mejoran las condiciones de partida para la creación, desarrollo y crecimiento de la empresa privada y en definitiva de la economía.

- Mejora de las condiciones económicas de la comunidad: genera negocio a largo plazo, incrementa la eficiencia de todo el tejido empresarial, permite crear clusters que aglutinen el talento etc.
- Mejoras sociales en la comunidad: El acceso a una mejor educación y sanidad, incrementa la calidad de vida y la productividad de la población, potencia el consumo, la inversión y, en consecuencia, el crecimiento económico.

6. Buscando herramientas. La SGE 21

Un sistema de gestión de la Responsabilidad Social trata de dotar a las organizaciones de herramientas que permitan **planificar, monitorizar y evaluar** el desarrollo de las relaciones de la empresa con todas las partes interesadas (*stakeholders*), **conforme a unos valores compartidos** por la organización. Estos valores incorporan un componente ético y subjetivo que dificulta el análisis e interpretación de su grado de cumplimiento. Mediante un enfoque de procesos, evaluaciones y planes de mejora, los sistemas de gestión tratan de garantizar la **integración estratégica** de los mismos en las operaciones.

Forética ha desarrollado una familia de normas, guías y documentos formales que configuran el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, SGE, dentro del que se encuentra la Norma de Empresa SGE 21. Tal y como se presentó en el Market Place de Bruselas, la Norma de empresa SGE 21 es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

El sistema de gestión SGE 21 parte de modelos consolidados como los de calidad y medioambiente, a los que enriquece a través de una visión multistakeholder. De esta manera sistematiza las relaciones con 9 grupos de gestión, para los que establece unos criterios que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité de Ética. Los grupos de gestión son los siguientes:

1. **Alta dirección.** Pretende, fundamentalmente, impulsar el cambio organizativo. El establecimiento de una Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, un Código de Conducta y la creación de un Comité de Ética, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.

2. **Relaciones con clientes.** El objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto, así como la protección de públicos vulnerables. La norma obliga a establecer política de regalos y de tratamiento de quejas y productos defectuosos y la incorporación de criterios RSE desde la fase de I+D.

3. **Relaciones con proveedores.** Obliga al proveedor a declarar el país de procedencia del producto y verificar el cumplimiento de la legislación en el país de origen. En caso de no ser esto posible, el comprador certificará la no violación de los derechos humanos en la cadena de suministro.

4. **Relaciones con el personal propio.** Se centra en el cumplimiento estricto de la legislación sobre salud y seguridad en el trabajo, el respeto a la dignidad del trabajador, la conciliación de la vida laboral y personal, la igualdad de oportunidades y la existencia de planes de formación y reciclaje.

5. **Relaciones con el entorno social.** Obligatoriedad de un código ético en materia de publicidad o el seguimiento de las actividades de acción social.

6. **Relaciones con el entorno ambiental.** La elaboración y seguimiento de un inventario de actividades con impacto medioambiental o la existencia de un plan de tratamiento de residuos son algunos ejemplos.

7. **Relaciones con accionistas.** En este punto, la norma se centra en la transparencia financiera y en todo tipo de contingencia que afecte a la organización.

8. **Relaciones con la competencia.** Trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la creación de foros de mejores prácticas.

9. **Relaciones con administraciones competentes.** La norma va más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la compañía y la administración.

El sistema es revisado mediante rigurosos procesos de auditoría. Para ello, Forética ha creado una infraestructura que garantiza la independencia e imparcialidad de consultores y auditores. Esto se traduce en la existencia de un código de conducta que delimita las actividades de auditoría y las de consultoría. El proceso de auditoría se realiza mediante cuatro pasos:

1. Revisión de la documentación por parte de Forética.
2. Selección por parte del cliente de una auditora autorizada por Forética.
3. Auditoría.
4. Revisión por parte de un Comité Multi-stakeholder.

La demostración del cumplimiento de una serie de parámetros de RSE ha de ser transparente y creíble para la sociedad. De ahí que la calidad con la que se realizan este tipo de auditorías sea un factor clave en el proceso que permita la mejora de las propias empresas así como el reconocimiento de inversores, consumidores, administraciones, la sociedad en general o incluso, los propios empleados de las empresas.

En cualquier caso, SGE 21 asegura procedimientos para garantizar la calidad de sus auditorías. Los auditores trabajan en certificadoras acreditadas por ENAC en calidad, medio ambiente y prevención de riesgos, lo que ya asegura un control. Así mismo, garantiza la formación continua y actualización de los auditores a través de sistemas de cualificación que requieren pasar exámenes para ser auditor.

Tras un informe favorable elaborado por la auditora, éste es revisado a través de un comité en el que está presente la auditora que ha realizado el informe, una auditora de la competencia, una ONG, un socio personal de Forética y miembros de la Dirección Técnica de Forética.

Una vez sea concedido el certificado, éste tendrá una validez de 3 años. Durante este periodo se someterá al sistema a una serie de revisiones mediante auditorías de seguimiento anuales, de esta manera se garantiza que se mantienen las condiciones que dieron lugar a la concesión de dicho certificado.

La norma de empresa SGE 21 es un estándar consolidado. Cada vez es mayor el número de empresas que están apostando por su metodología como forma de gestión de la responsabilidad social. Desde su diseño y desarrollo, la SGE 21 fue concebida como un instrumento flexible y adaptable a las necesidades de cada empresa. Esto se pone de manifiesto en las distintas posibilidades y aplicaciones que presenta el sistema de gestión.

- **Tamaño y Sector.** La SGE 21 está preparada para amoldarse a todo tipo de empresa, desde micro-pyme hasta grandes multinacionales. Prueba de ello son las diferentes dimensiones que existen entre las empresas certificadas bajo el estándar, entre las que se encuentran compañías de más de 1000 trabajadores, frente a otras con menos de 20. Otra muestra de flexibilidad es el de los sectores de actividad, que van desde la producción industrial manufacturera hasta la prestación de servicios.

- **Compatibilidad.** La norma de empresa SGE 21 participa del enfoque de los sistemas de gestión de la calidad, ya que han demostrado una gran eficacia a la hora de incorporar elementos difíciles de definir y de medir. Así, el sistema es totalmente compatible con las normas ISO 9001/2000 e ISO 14001, permitiendo auditorías conjuntas con la consecuente dilución de costes.

- **Flujos de información.** Los sistemas de gestión, no sólo suponen una herramienta eficaz para fijar directrices y verificar su cumplimiento. También generan un gran volumen de información. Esta información alimenta al cuadro de mando integral, cuando una empresa asume la RSE como una verdadera línea estratégica. Del mismo modo, genera los registros y sistematiza la información necesaria, simplificando el proceso de elaboración de memorias de sostenibilidad o triple balance.

Son ya 29 las organizaciones que se acogen al sistema de gestión ética, propuesto por Forética, a través de la SGE 21, para probar y verificar su compromiso voluntario de integrar la RSE en su estrategia y operaciones. De este modo, la SGE 21 sigue siendo el estándar más utilizado en lo que refiere a certificación de sistemas de gestión de la responsabilidad social en España.

7. Ejemplos de RSE. Las mejores soluciones

7.1 Energía Social. Unión FENOSA

Las empresas afectan a las comunidades de su entorno inmediato. La Gestión Ética y Socialmente Responsable significa que la empresa es consciente de ese hecho y establece mecanismos de comunicación con las comunidades afectadas, para conocer y medir ese impacto, y tratar de reducirlo o compensarlo.

En la norma SGE 21:2005 se plantea que las organizaciones han de tener en cuenta los impactos que tienen sus operaciones en las comunidades en las que esté operando, realizando una identificación y clasificación de las partes interesadas, con la finalidad de realizar un seguimiento de las repercusiones sociales de su actividad.

Además una organización puede llevar a cabo acciones solidarias o de acción social que han de quedar especificadas en el informe anual mediante el cual comunicará los resultados obtenidos de acuerdo con la importancia social o económica de las mismas.

Esta preocupación por el entorno social se pone de manifiesto en el siguiente ejemplo, se trata de una solución sostenible para mejorar y normalizar el suministro eléctrico en los barrios marginales de la costa atlántica de Colombia.

Problema:

El 25 % de la población de Colombia vive en la costa atlántica. De ellos, el 70 % viven en la pobreza. Los llamados “barrios subnormales” son asentamientos formados por campesinos que huyeron de las zonas más conflictivas de la guerrilla. Unos dos millones de personas viven en las siguientes condiciones: sin acceso a servicios públicos, con líneas de conducción eléctrica rudimentarias hechas a mano por los vecinos. No hay contratos para suministro eléctrico, por lo que la energía es cogida de forma ilegal de la red. En estas conexiones clandestinas ocurren continuos accidentes. Añadido a la frecuente violencia, el escenario de severas pérdidas persiste para las compañías de distribución eléctrica – Electrocosta y Electricaribe -, ambas pertenecientes a UNION FENOSA.

Solución:

La Energía es un requisito clave para el desarrollo de una comunidad. Un fallo en el suministro eléctrico implica una interrupción de cualquier actividad productiva. Esta es la mayor parte de este círculo vicioso de la pobreza. La pobreza y la desigualdad son serias barreras para romper ese círculo sumergiendo la economía local en un mercado imperfecto.

UNION FENOSA estableció una compañía específica para dirigir las operaciones en los barrios marginales. El modelo de negocio para esta compañía se basa en la idea de sostenibilidad tanto para la compañía y como para la comunidad. ENERGÍA SOCIAL fue concebida teniendo en cuenta desde el principio las características establecidas por las infraestructuras eléctricas del lugar, las coacciones ideológicas y las condiciones económicas de las comunidades. Al personalizar los procedimientos, ENERGÍA SOCIAL, aporta soluciones diferentes a lo que cabría esperar con los procedimientos estándar de UNION FENOSA.

ENERGÍA SOCIAL es una compañía de venta de electricidad. Este modelo se basa en una aproximación al problema iniciada entre los miembros intermedios de la organización (bottom up approach) mediante el establecimiento de una alianza entre la compañía, la administración (ayuntamientos, consejos, etc.) y los consumidores finales (vecinos) siendo los últimos los conductores clave del sistema.

Para suministrar la energía se cuenta con un contador comunitario para cada distrito. El suministro regular y los horarios son acordados entre la compañía y las comunidades para conservar el consumo energético para las actividades productivas. Los acumuladores pequeños serán manejados por los vecinos de la zona. La gestión de ENERGÍA SOCIAL establece procedimientos especiales en el lugar como “paga el día” para una mejor cabida en el presupuesto familiar. Formación técnico es llevada a cabo los fines de semana para una mejora de la red por un programa de una compañía voluntaria. Otra educación adicional se centra en el ahorro de energía para niños y adultos. Por encima de eso, programas de filantropía corporativa tratan de mejorar las condiciones de vida de los barrios marginales.

Dificultades

El problema de la electricidad en estas zonas ha sido una cuestión importante durante 30 años. La mayor dificultad fue vencer la desconfianza entre las partes interesadas.

Beneficios

Se creó Nuevo empleo; 78 trabajos directos más 1.200 posiciones indirectas. Todos estos trabajadores son vecinos que han descubierto nuevas formas de vivir. 143 sesiones han sido llevadas a cabo para la mejora de la red y 50.000 familias se han beneficiado de la normalización del suministro eléctrico. Los réditos han crecido un 65 %.

7.2 Proyecto Trébol. Novartis

La Gestión del capital humano es una de las más delicadas de la Organización. Cada persona debe tener confianza en su proceder ético y en el de sus compañeros de la Organización. Además, el capital humano es la vía más importante de información al entorno próximo de la Organización acerca de la Gestión Ética y Socialmente

Responsable que se viene desarrollando. Aún sin proponérselo, transmite a proveedores, clientes y a sus relaciones en general, tanto internas como externas, la confianza que proporciona el saberse integrado en una estructura que se gestiona éticamente y de la cual forma parte en la gestión de su puesto de trabajo. La Organización tratará siempre a las personas que la integran con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia, sensibilidad, buscando la igualdad de trato y oportunidades, fomentando la conciliación de la vida laboral y personal, así como la máxima compatibilidad de los objetivos de la Organización con los de desarrollo individual y profesional de cada individuo.

La SGE 21:2005 exige a la Organización que facilite la conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores, mediante políticas activas de las que mantendrá registros de resultados. Forética es consciente de la realidad social existente ante la necesidad de conciliar la vida personal y familiar con la laboral, partiendo asimismo de la consideración de que el desarrollo de políticas por parte de las organizaciones redundaría en una mayor productividad de los empleados.

Siendo conscientes de que en la dinámica competitiva en ocasiones se hace necesaria una mayor implicación del personal, el apartado referente a relación con los Recursos Humanos de la SGE 21:2005 pretende establecer la integración de una cultura en la organización en la que se premie a aquellos empleados que cumplen con sus objetivos sin necesidad de extender su jornada de trabajo.

A continuación se analiza el caso concreto de Novartis en lo referente a este tema:

Problema:

En encuestas internas realizadas en la organización, se encontró una inquietud entre los colaboradores relacionada con sus expectativas sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. Demasiadas horas en el trabajo y con presión especial debida a un alto número de reuniones, participación en nuevos proyectos globales, nuevas estrategias e iniciativas, el impacto de los correos electrónicos, cuestiones de gestión del tiempo, planes de desarrollo en curso, competitividad, gestión del desempeño, nuevos requisitos sobre habilidades y conocimientos.

Solución:

Implementar un nuevo proyecto global que incluya a toda la organización en España. Para abordar esta cuestión, se define un nuevo proceso sencillo dirigido por un comité de dirección con claras responsabilidades y funciones. (Multidepartamental)

1. Conocer quiénes son los *stakeholders* de la organización, clasificarlos en categorías por afinidades profesionales y nivel de responsabilidades.
2. Realizar un estudio específico para conocer las necesidades, expectativas y deseos (cualitativas y cuantitativas)
3. Dar respuesta a esas cuestiones “paso a paso” aplicando una buena campaña de comunicación e información para cada paso.

4. Definir un plan de acción concreto, incluyendo KPIs y un plan estratégico de comunicación interno (crear herramientas específicas para este aspecto)
5. Establecer una metodología clara de evaluación: encuestas anuales relacionadas con el clima interno de la organización con un apartado específico dedicado al “Proyecto Trébol”

Un claro factor de éxito fue incluir el concepto de “Conciliación de la vida laboral y familiar” en el plan estratégico de la compañía e incluir este aspecto en el Sistema de Gestión del Desempeño y en el Sistema de Gestión del Desarrollo.

El Proyecto Trébol está simbolizado con un "Trébol", cuyas tres hojas tienen el significado de la búsqueda del equilibrio entre "Saber trabajar, saber vivir y saber compartir".

Las tres dimensiones del trébol se convierten en la práctica en cuatro grandes áreas de actuación y, a la vez cada una de ellas tiene un plan de acción concreto que facilita el objetivo del proyecto. Las cuatro áreas de actuación Trébol son las siguientes:

1. - Aumentar la eficacia y eliminar la burocracia: optimizar el tiempo y eliminar tareas de bajo valor añadido.
2. - Mentalidad positiva y equilibrada: capacitar a todos los colaboradores, fomentando el cambio de hábitos de trabajo poco favorecedores del equilibrio trabajo-vida.
3. - Mejora del entorno laboral: facilitar un entorno con amplias posibilidades de flexibilidad.
4. - Recursos y servicios de apoyo: facilitar recursos y servicios de apoyo que permitan la conciliación entre la vida laboral y personal.

Dificultades:

1. Retos culturales
2. Participación en la organización (todas las áreas y unidades de negocio)
3. Puesta en práctica de los cambios en el Plan Estratégico de Negocio
4. Cuestiones de presupuesto
5. Apoyo externo (poca experiencia en outsourcings)

Beneficios:

1. Mejora del clima interno.
2. Mejora en la percepción y reputación externa. (The Great Place to Work survey / Nº 5 en España y entre los 100 primeros en Europa – Índice de Reputación MERCO – entre las 50 primeras compañías)

3. Estar a la cabeza del Cambio cultural en aspectos de conciliación en el mercado.
4. Fuerte compromiso con las organizaciones clave en RSE (caso de estudio)

7.3 ‘Tú eliges: Tú decides’. Caja Navarra

La SGE 21: 2005 plantea que la satisfacción de las necesidades, deseos o expectativas del cliente a un precio aceptado, debe ser objetivo prioritario de la Organización. Cuando el cliente acepta el precio, confía en que las características del producto o servicio son las que le ha ofrecido el proveedor en el momento en el que ambos han acordado la relación contractual.

Problema:

Caja Navarra es una entidad financiera que desarrolla actividades de banca universal. Actualmente cuenta con 263 oficinas, 1.455 empleados, 550.000 clientes, una cuota de mercado en su ámbito de origen superior al 50% y una cifra de beneficio neto de 94,3 millones de euros.

Al igual que el resto de las Cajas de Ahorros, su peculiaridad radica en que no tiene accionistas: en sus órganos de gobierno están representadas sus Entidades fundadoras, sus clientes, sus empleados y Entidades Económicas, Sociales o Culturales de su ámbito de implantación. Caja Navarra distribuye su beneficio bruto entre impuestos, reinversión en la entidad y dividendo social, sin que existan límites legales mínimos para este último destino.

La cifra destinada a inversión social ascendió en 2005 a 24,3 millones de euros, que equivalen al 32% del beneficio neto obtenido en el ejercicio 2004.

Históricamente, la inversión se distribuía de acuerdo a lo definido por el Patronato de Fundación Caja Navarra, un grupo de expertos miembros de diversas instituciones con un profundo conocimiento de la realidad social y cultural.

Sin embargo, se descubrió que la obra social que se venía realizando no obtenía un reconocimiento acorde al volumen de la aportación a la construcción social, y no aportaba a la entidad un rasgo diferenciador que le ayudara a competir mejor con otras entidades financieras cuya aportación social era menor o inexistente. Las causas eran que los clientes no percibían esa labor social como algo suyo, no la consideraban cercana y no se adecuaba a sus preferencias en la mejora social. En este momento surgió la duda de qué se podría hacer para que los clientes sintieran la obra social como propia de modo que esta inversión ayudara a Caja Navarra a incrementar su competitividad.

Solución:

Se decidió que la mejor respuesta era que fueran los propios clientes quienes decidieran la inversión social de Caja Navarra y actuaran como auténticos propietarios de los fondos invertidos. Para llevarlo a cabo, los órganos de gobierno y la dirección de la entidad renunciaron a tomar estas decisiones a cambio de que fueran los clientes quienes las tomaran.

Desde entonces, cada vez que un cliente contrata un producto o servicio en Caja Navarra firma dos veces: la primera firma se estampa en el contrato financiero y, con la segunda, decide a qué línea de obra social destinar los beneficios que ese producto o servicio genera para la entidad. Puede elegir entre nueve líneas de actuación: Discapacidad y asistencia; Cooperación; Investigación; Empleo y emprendedores; Bienestar, deporte y ocio; Conservación del patrimonio; Cultura; Medio ambiente; y la genérica Todos, que incluye a todas las anteriores.

A 31 de diciembre de 2005 habían elegido los clientes que representaban el 82% del beneficio de la entidad. Esta decisión ha configurado la distribución de la totalidad del presupuesto de inversión de Caja Navarra para 2006, que asciende a 26,4 millones de euros.

Como consecuencia de la elección de los clientes, se ha alterado sustancialmente el destino de la inversión social de Caja Navarra. En 2003, el último año en que el Patronato distribuyó el presupuesto de Fundación Caja Navarra, destinó el 9,5% de la inversión a Discapacidad y Asistencia, mientras que un año siguiente, ya implantada la iniciativa 'Tú eliges: tú decides', más del 32% de los clientes eligió este fin social. Otro ejemplo, en 2003 se destinó un 14% del presupuesto a Cultura, línea de obra social elegida, un año después, por el 4,5% de los clientes. Desde una perspectiva general, se puede afirmar que los clientes de Caja Navarra han decidido financiar a personas y a sus necesidades frente a la distribución anterior que se centraba en actividades y cosas.

En la próxima etapa de 'Tú eliges: tú decides', a lo largo de 2006, los clientes elegirán no sólo la línea de obra social, si no hasta tres proyectos concretos que deseen financiar. La relación de un cliente con los proyectos que financia es similar a la de un accionista en una empresa privada: los conductores del proyecto están obligados a rendir cuentas a los clientes de Caja Navarra sobre su desarrollo y la aplicación de los recursos obtenidos. Además, los clientes podrán participar en los proyectos si así lo desean.

Fundación Caja Navarra se ha dirigido a más de 2.000 entidades sin ánimo de lucro para invitarles a presentar sus proyectos, y ha recibido más de 1.000 propuestas, que a lo largo de este año estarán a disposición de los clientes para ser elegidas.

Dificultades

La primera dificultad radicó en que quien estaba decidiendo hasta el momento la distribución del presupuesto de inversión social debía dejar de decidir. Los órganos de

Gobierno de Caja Navarra renunciaron voluntariamente a esa decisión para que los clientes pudieran tomarla.

Además, el desarrollo de un proceso de elección entre los más de 1.000 proyectos entrañó una gran complejidad administrativa, que fue solucionada con la implantación de nuevas tecnologías de la información.

Por último, la movilización de más de medio millón de clientes que debían ser informados de esta iniciativa y motivados para que efectuaran su elección precisó de un gran esfuerzo de comunicación y de la red comercial de Caja Navarra, cuyos profesionales recibieron abundante formación.

Beneficios

‘Tú eliges: tú decides’ permite competir mejor al convertirse en un hecho diferencial sostenible en el tiempo, ya que Caja Navarra es la única entidad financiera en el panorama nacional e internacional en la que son sus clientes quienes deciden.

‘Tú eliges: tú decides’ refuerza la legitimidad social de Caja Navarra e incrementa la fidelización y vinculación de sus clientes. Además, entraña un beneficio para la sociedad en general, al adecuarse la inversión social a las necesidades reales de quienes la integran.

8. Conclusión

A la hora de resumir los aspectos de avance de la alianza, se observa la apreciación de la *responsabilidad social* como una oportunidad para contribuir a definir un modelo de crecimiento, más empleo más bienestar, en Europa, con dos aspectos fundamentales, que sea competitivo y, obviamente, globalmente sostenible.

Además, destaca el protagonismo de las empresas líderes en este campo, pero no solas, sino en el marco de una relación de diálogo con consumidores, con ONG's, autoridades reguladoras y sindicatos, entre otros. Por último, se avanza en un papel diferencial de apoyo decidido de las autoridades europeas con un papel más claro a la hora de definir un marco político general de apoyo a la RSE, impulsarlo definitivamente y ceder protagonismo a las diferentes partes interesadas.

Las experiencias de Caja Navarra, Novartis y Union FENOSA ponen de manifiesto que llevar a cabo una correcta gestión de la responsabilidad social es posible y aporta beneficios tangibles a las organizaciones. A través de la promoción de sistemas de gestión ética y socialmente responsable, tal y como se plantea en la norma SGE 21, se potencia el espíritu innovador de las organizaciones, dando lugar al desarrollo de propuestas y proyectos que benefician a la propia organización así como a las demás partes interesadas.