

**DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL DE
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA Y DE
COMPETITIVIDAD**

Realizado por



Realizado en el marco del Observatorio de Prospectiva Industrial



OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE ESTE ESTUDIO	7
CONCEPTOS BÁSICOS LIGADOS A LA RSE	11
CONCEPTO ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EMPRESA	11
FACETAS DE LA RSE.....	14
IMPORTANCIA DE LA RSE PARA LAS EMPRESAS	16
BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	18
ESTADO ACTUAL DE LA RSE EN CASTILLA Y LEÓN	19
COMPETITIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	23
ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA RSE	31
ASPECTOS Y ELEMENTOS DE CARÁCTER ECONÓMICO	31
ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES.....	32
ELEMENTOS DE CARÁCTER SOCIAL	33
MATERIAS DE CARÁCTER GLOBAL	34
SITUACIÓN DE LA RSE EN OTROS PAÍSES EUROPEOS	34
ACTUACIONES Y LÍNEAS DE ACCIÓN PARA FOMENTAR LA R.S.E DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES	38

ERRORES DE LAS EMPRESAS QUE INCORPORAN LA RSE	40
RESPONSABILIDAD SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD Y EL MEDIOAMBIENTE.	44
IMPLANTACIÓN DE LA ECOEFICIENCIA EN LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	46
ALTERNATIVAS SOCIALMENTE RESPONSABLES APLICABLES A LOS PRODUCTOS Y DISEÑOS	47
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	50
MANTENIMIENTO DE LA DIVERSIDAD ECOLÓGICA, OBJETIVO SOCIALMENTE RESPONSABLE	52
SENSIBILIZACIÓN Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	54
EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN RSE PARA LAS EMPRESAS: BENEFICIOS E IMPACTOS PERCIBIDOS	56
PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS DE RSE EN EUROPA	60
EXPERIENCIA DE LA ESB: RESPONSABILIDAD SOCIAL ORIENTADA A LOS TRABAJADORES	68
GDF-SUEZ Y LAS ACCIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES ENFOCADAS A LA SOCIEDAD Y A LA CONCILIACIÓN.	75
RESPONSABILIDAD SOCIAL APLICADA A LA COLABORACIÓN Y AL PARTENARIADO PÚBLICO-PRIVADO : LA ASISTENCIA SANITARIA EN PEKÍN EN EL 2008.	79
SODEXO Y LA APLICACIÓN DE CRITERIOS MEDIAMBIENTALES AL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	83
LA EXPERIENCIA DE ACCOR Y LA INTRODUCCIÓN DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL COMO OBJETIVO DE LA RSE.....	86

EL EJEMPLO DE PSA: IMPLANTACIÓN LA RSE EN EMPRESAS DE GRANDES DIMENSIONES	89
PIRELLI Y LA TRANSFORMACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN INCENTIVO ECONÓMICO EN LA EMPRESA ...	92
TOYOTA-EUROPA Y LA CONSOLIDACIÓN DE LA RSE A TRAVÉS DE PROYECTOS PARTICIPATIVOS	94
VOLKSWAGEN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A TRAVÉS DEL DIÁLOGO CON LOS STAKEHOLDERS	101
CONCLUSIONES: LA EXPERIENCIA DE IMPLANTAR LA RSE EN LA EMPRESA.....	104

Objetivos y justificación de este estudio

El concepto de Responsabilidad Social de Empresa (que denominaremos en adelante RSE) es un concepto relativamente reciente. A pesar de que la idea de empresa como entidad que responde exclusivamente ante sus accionistas y propietarios se considera ampliamente superado desde hace ya algunas décadas, no ha sido hasta los finales del siglo XX, cuando las empresas han incorporado a su cultura un sentido de la responsabilidad y de la retribución de los intereses mucho más profunda.

En efecto, en la actualidad es comúnmente aceptado que cualquier empresa responde ante quienes han depositado intereses económicos y financieros en ella, pero también guarda una especial responsabilidad ante quienes forman parte de ella – sus trabajadores- y también ante quienes la sostienen – los clientes, los colaboradores o los proveedores.

Y la RSE recoge esta idea y la lleva al nivel siguiente: la empresa tiene que hacerse responsable ante el conjunto de la sociedad que la mantiene y forma su ecosistema. Así se van incorporando conceptos como Responsabilidad Social o Medioambiental, que también tienen cabida dentro de esta idea.

Una empresa se convierte en socialmente más responsable si se ajusta a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés- stakeholders- a los que se refiere. Las preocupaciones medioambientales o sociales se incorporan por esta vía a las operaciones comerciales y a las relaciones con los distintos interlocutores que mantienen las empresas.

Por otra parte, la RSE, aún siendo un concepto evolutivamente lógico, es de naturaleza voluntaria. Esto hace que no sólo pueda ser complicado definir a qué se refiere exactamente, sino que además dificulta notablemente evaluar su cumplimiento y grado de aplicación.

Sin embargo, también veremos que al igual que otros conceptos como los referidos a la calidad, o al medioambiente es una dimensión que cada vez más va siendo incorporada a las empresas en sus objetivos empresariales y su funcionamiento y actividad habitual.

De hecho, vivimos un momento en el que se considera que la Responsabilidad Social debería ser exigida a las empresas. Y desde las políticas de la Unión Europea, y también desde los distintos territorios que la integran se considera – cada vez más – que muchos de los elementos de la RSE, deben ser parte integrante de la política económica, productiva general y sectorial.

En una economía tan globalizada e interdependiente como la actual, las consecuencias de las acciones individuales de las empresas tienden a magnificarse, por lo que las decisiones y la forma de actuar de éstas ganan sin cabe aún mayor

relevancia. La toma de conciencia por parte de las empresas es no sólo aconsejable, sino necesaria para garantizar un marco de confianza suficiente. Este marco de confianza conecta por un lado con la necesidad de garantizar un desarrollo económico, social y medioambiental sostenible, pero también conlleva el incremento de la credibilidad, la competitividad y del valor de referente de la empresa.

La RSE, por tanto, se constituye cada vez más en un elemento clave y necesario desde el punto de vista de las organizaciones y empresas.

Tras realizar un breve repaso tanto del concepto como de las facetas que se consideran integran el núcleo de la RSE, se expondrán sucintamente algunos aspectos referidos especialmente a su dimensión medioambiental que pueden resultar de especial relevancia para el tejido productivo de Castilla y León.

En la segunda parte del texto, expondremos algunas experiencias y buenas prácticas en materia de RSE que pueden ser útiles como referente para las organizaciones y empresas de Castilla y León.

Conceptos Básicos ligados a la RSE

Concepto actual de la Responsabilidad Social de Empresa

Tradicionalmente se han distinguido dos facetas fundamentales dentro del concepto de responsabilidad:

La acepción ^o más tradicional de Responsabilidad hace referencia a la necesidad de dar cuentas y responder en relación con la forma de gestionarse y actuar de las empresas. Dentro de este marco, las empresas vienen estando obligadas a ser transparentes y dar cuenta de determinados aspectos de su actividad.

Pero en segundo lugar, Responsabilidad también puede ser vista como equivalente a “dar respuesta” a las expectativas que la sociedad tiene respecto a la empresa. Como se verá, el concepto de sociedad se concreta en la existencia de una serie de grupos de interés –stakeholders- o partes referidas en la actividad de la empresa

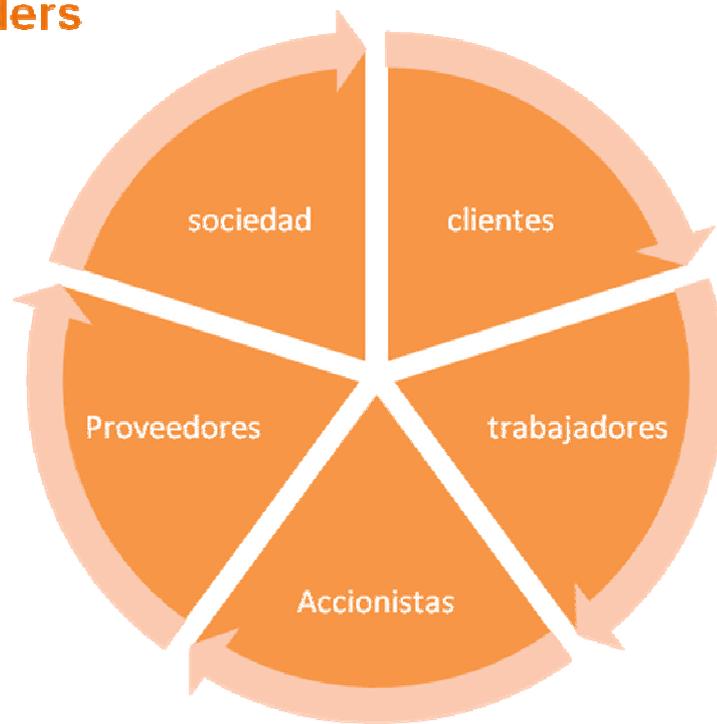
Un término fundamental en relación con la RSE es el de “grupo de interés” o StakeHolder. Este concepto es el resultado de considerar la evolución del modelo de empresa basado sólo en la maximización de beneficios y la satisfacción del accionista, al paradigma de empresa actual que se basa en la consideración de un conjunto de intereses legítimos que incluyen a los accionistas y a la propiedad de la empresa, pero que no se limitan a ésta. Así, la responsabilidad económica y social de la empresa, se relaciona con los propietarios – o accionistas- pero también con los clientes, con los proveedores y con la sociedad considerada en sentido amplio.

A su vez, estos grupos de interés generan relaciones y responsabilidades de muy diferente carácter con la empresa, parte de las cuales se consideran moralmente exigibles. Este carácter de exigibilidad moral es lo que normalmente se vincula con el concepto de RSE.

La clasificación más comúnmente admitida de estos stakeholders es la que se refiere a cinco categorías bien diferenciadas:

- Clientes
- Trabajadores
- Proveedores
- Propietarios o accionistas
- La sociedad

Stakeholders



Estos grupos de intereses o stakeholders son tan importantes en la gestión de las empresas, que muchos modelos empresariales lo toman como eje central , e incluso es posible ver cómo puede definirse una empresa no sólo en base a su sector de actividad o sus objetivos económicos, sino también en base a qué tipo de stakeholders se interconectan con ella .

Pero lo que ahora nos interesa es resaltar que una empresa que tiene en cuenta los intereses de sus diferentes stakeholders ya está dando el paso inicial hacia la gestión de la responsabilidad social en la empresa.

La vía hacia la responsabilidad social pasa, por tanto, por tener en cuenta a estos stakeholders pero también por identificar los intereses legítimos que éstos pueden exigir a la empresa.

Efectivamente, desde un punto de vista normativo, no es suficiente saber quiénes tienen depositados intereses o expectativas en la empresa, sino que es necesario analizar cuáles son los denominados “intereses legítimos” que éstos generan, que se corresponden con valores y expectativas de carácter ético, y que son resultado del diálogo y la información y feed-back recibido por canales apropiados para la comunicación multidireccional que la empresa socialmente responsable tendrá – inevitablemente- que abrir con los stakeholders.

Facetas de la RSE

Además de una realidad plural en cuanto a los sujetos que en ella interviene, la RSE es también un concepto multidimensional. La mayor parte de la doctrina considera que la RSE abarca – al menos- tres tipos distintos de responsabilidad: la económica, la social y la medioambiental.

La **dimensión económica** está ligada a la generación de riqueza – lo que por sí mismo, conecta con el objetivo más básico de la mayor parte de las organizaciones y de todas las empresas como tales- pero esta producción de beneficios se amplía y matiza desde el punto de vista de la RSE. Desde esta perspectiva, la generación de riqueza es hacia el entorno – y no sólo hacia los accionistas o propietarios de la empresa- y además debe basarse en valores y prácticas universalizables.

De este modo, una empresa es socialmente responsable siempre que al tiempo que obtiene beneficios, busca la reducción de los costes de cualquier tipo, no sólo costes económicos, sino también medioambientales o sociales por mencionar los más importantes.

La **responsabilidad social**, por su parte se refiere a las demandas planteadas a la empresa en cuanto a qué valores y qué pautas de comportamiento son importantes para la sociedad: la creación de empleo en la comunidad, la participación y dinamización en la economía regional, la integración en las comunidades locales, pueden ser buenos ejemplos de estas inquietudes.

El respeto a estas pautas y coordenadas de actuación, es una garantía para la empresa de integración exitosa en la sociedad en donde se inserta y desarrolla sus operaciones.

El tercer pilar de la RSE se refiere a la **responsabilidad medioambiental**.

Este aspecto de la RSE es casi con seguridad el más profusamente legislado, puesto que existe un importante conjunto de normas y leyes relativas al respeto y cuidado del

medioambiente, y una parte sustancial de la normativa incorpora como orientación fundamental la del desarrollo sostenible.

Por ello, la responsabilidad medioambiental es quizás más tenida en cuenta por las empresas en la medida en que es exigible legalmente. Sin embargo, el cumplimiento estricto de las normas medioambientales por una empresa no agota su responsabilidad social en esta dimensión, actuando más bien como una norma de mínimos. Por otro lado, al estar más extensamente regulada, las empresas muchas veces tienen un primer contacto con la RSE a través de la dimensión medioambiental de la misma.

Importancia de la RSE para las empresas

Como sostiene CSR-Europe -organización sin ánimo de lucro que promueve la RSE- la Responsabilidad Social “gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. (...) no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía”.

Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos – positivos y negativos- que genera en la sociedad.

Precisamente por este matiz que relaciona en cierto modo la rentabilidad y la buena gestión empresarial con la RSE, ha surgido cierto debate que intenta dilucidar el

porqué se debería integrar un elemento, en principio de carácter voluntario dentro de las orientaciones y la cultura de la empresa.

Es evidente que la RSE es a veces utilizada por las empresas como un argumento más de venta, o una ventaja competitiva. Pero la RSE no es reducible a mero elemento comercial y de marketing de la imagen de la empresa.

En el propio concepto de la RSE va implícita la consideración de las empresas como agentes que – al igual que las personas individuales- tienen que tomar decisiones sobre su actividad y de las que son inevitablemente responsables.

Y la responsabilidad social tiene que ser para las empresas no sólo una cuestión de pura eficiencia económica, sino también de justicia e incluso de mera prudencia, en la que interaccionar con un entorno regido por preocupaciones éticas, y en el que la confianza y las normas básicas del mercado son un referente general y válido es una alternativa más beneficiosa para la empresa a tener que hacerlo en un contexto regido exclusivamente por razones exclusivamente económicas.

Tal como recoge la Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas, la RSE es más bien un elemento que debe integrar la estrategia global de las organizaciones y empresas, y no sólo como argumento de ventas: “La responsabilidad social de las empresas puede, por tanto, ayudar a la consecución del objetivo estratégico establecido en marzo de 2000 en la cumbre de Lisboa, de convertir a la Unión Europea (...) en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crear económicamente

de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social, y puede también contribuir a la estrategia europea de desarrollo sostenible.”

Beneficios de la Responsabilidad Social

El instrumento más utilizado por las empresas para mostrar los valores por los que rigen su actividad es a través de un código ético. Este código es definido como una declaración formal de la apuesta ética de la compañía, de su posición ante los grupos de interés con los que se relaciona, y de las obligaciones y compromisos que adquiere por ello.

Un código ético da muestra, por tanto, del grado de implicación de la empresa con la responsabilidad social en el nivel de los valores, que junto a los objetivos y otras herramientas de planificación dan cuenta de la orientación de la actividad empresarial. Así, un código ético no agota la RSE, pero si da cuenta de la sensibilidad y ajuste social del comportamiento y actividad de la empresa que lo firma.

Algunos de los beneficios que pueden obtener las empresas elaborando un código ético son los siguientes:

La primera y más evidente, es la mejora de la imagen corporativa, lo que se traduce en que se incrementa su poder de atracción sobre los inversores, pero también entre los trabajadores reales y potenciales.

Uno de los principales efectos que obtiene una empresa a través de su compromiso social – que será puesto de manifiesto a través del código ético fundamentalmente- es que tiende a mejorar la perspectiva de quienes trabajan o colaboran con ella. La atracción del talento a través de esta mejora de la imagen corporativa es también notable.

Por otra parte, un código ético puede anticiparse y resolver situaciones problemáticas incluso antes de estar legisladas. Así, las empresas pueden dejar constancia de cómo entienden que deben resolverse problemáticas o situaciones ambiguas aunque la ley formalmente no las haya incorporado.

Por último y desde el punto de vista más social, el desarrollo de un código ético ayuda a ver la cara más humana de la organización, lo que la hace más cercana y mejora en general su imagen como referente y como sujeto implicado en el devenir social de la comunidad en la que se encuentra imbricada.

Estado actual de la RSE en Castilla y León

Pocos se cuestionan que el sector empresarial es una – si no la más- importante fuente de cambio en la sociedad, y que por ello debe asumir su responsabilidad en este cambio. La RSE por tanto se vuelve un concepto o pieza clave en este proceso.

La RSE se ha convertido, de este modo, una estrategia corporativa para buscar acciones y modos de hacer concretos orientados a beneficiar a todas las partes interesadas: sean accionistas, trabajadores, proveedores o la sociedad considerada en su conjunto.

De este modo, la evolución y tendencia general de las empresas hasta tiempos recientes, había sido de aceptación del término – y sobre todo para las grandes compañías – de integración cada vez más decidida del concepto de RSE a su cultura empresarial.

No obstante y teniendo en cuenta la profundidad del cambio económico sucedido en estos últimos años, y a pesar de que era de esperar un cierto retroceso en la integración de algunos aspectos de la RSE tanto para las empresas que estaban avanzando en su Responsabilidad Social, como aquellas que aún no lo habían hecho, esto no ha sido exactamente como auguraban estos pronósticos.

De hecho la extensión y aceptación de la RSE ha crecido considerablemente a pesar de la situación actual, quizás debido a que las empresas se han visto obligadas a enfrentar un mercado muy competitivo donde las corrientes globalizadoras y los países emergentes provocan que muchas empresas tengan que acudir a estrategias diferentes a la mera rebaja de precios para garantizar su pervivencia.

Además de esta progresiva extensión de la RSE como evolución general, podemos señalar algunas otras tendencias más concretas¹:

La RSE es una herramienta en expansión, y el gasto en RSE de las empresas que ya tienen algún tipo de departamento relacionado con la RSE, prevén mantener o aumentar su personal y aunque la mayoría son prudentes en cuanto al gasto, una de cuatro empresas que cuentan con departamentos de RSE van a aumentar su presupuesto para esta área. Por otro lado las tradicionales memorias de RSE / RSC van evolucionando hacia nuevos formatos más complejos, lo que está generando una

¹ Según conclusiones extraídas del informe “Monitor Ibex RSE” de KPMG para 2011 y de diversos artículos de prensa, publicados a lo largo del 2011.

mayor necesidad de formar a los trabajadores – incluidos los de otras áreas empresariales- en esta materia. De hecho las tendencias en la materia van por la integración de los datos relativos a la Responsabilidad Social con otros de carácter económico y financiero, de carácter trimestral, semestral o anual.

Hay cada vez más presencia de la RSE en la legislación y en el marco económico general tanto en lo que se refiere al caso particular de nuestro país como a través de la normativa europea. En el caso español, se ha hecho visible, por ejemplo, a través de la Ley de Economía Sostenible, que ya prevé la elaboración de informes anuales de responsabilidad corporativa por parte de las entidades públicas y determinadas medidas para reconocer a las empresas más implicadas en este ámbito.

También es importante la introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el código penal, lo que por otra parte debería ayudar a fomentar prácticas más conscientes y éticas por parte de las compañías y empresas. Un interrogante muy claro en el panorama actual, es el impacto de los cambios en la estructura y regulación sufrida por el sector bancario en cuanto a la RSE, que era un punto muy presente hasta tiempos recientes para las Cajas de Ahorro y que en el momento actual no se ve totalmente clarificado.

Otro aspecto importante se refiere a la creciente atención que se presta en el discurso económico y político. Sobre este asunto, no es posible obviar que éste cada vez se ve más volcado en las redes sociales y las nuevas formas de comunicarse. De hecho, se observa una importante corriente de generación de opiniones y grupos de presión en materia de RSE ligados a los blogs y a las redes sociales, por lo que aún es pronto

para valorar si las empresas están sabiendo hacer frente y aprovechar estos movimientos generados en internet.

A nivel Europeo, cabe destacar los movimientos realizados para crear un modelo europeo de reporting en RSE que se inspirarían en el modelo danés, y que podría llegar a ser obligatorio para determinadas corporaciones. Se hablaría así de hacer obligatorio para las empresas que cotizan en bolsa el reporte de los riesgos éticos, sociales y ambientales generados por su actividad.

La parte negativa del creciente interés y presencia por la Responsabilidad Social, es que tanto directivos como gestores – sobre todo en las grandes empresas- tienden a formar sus discursos incluyendo inquietudes sobre personas y valores, gestión de las preocupaciones medioambientales y sociales, pero con el resultado de mezclar objetivos de RSE con otros de mero aprovechamiento empresarial, lo que puede empujar a algunas empresas a realizar inversiones en acciones que no aportarán gran cosa desde el punto de vista de la Responsabilidad Social.

Esta tendencia sólo puede corregirse a través de una mayor formación e información sobre RSE, dado el carácter altamente innovador y cambiante del término, que facilite el incremento de la presencia de la RSE en los medios y discursos empresariales, pero con un contenido más realista y referido a los contenidos reales de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Competitividad y Responsabilidad Social

Uno de los principales argumentos que se plantean las empresas a la hora de considerar integrar la RSE en sus planificaciones, se refiere a su conexión con un posible incremento de su competitividad. Esta idea es uno de los principales beneficios que se esgrimen a favor de la RSE, puesto que a pesar las razones de carácter ético o de justicia social que puedan existir, aquellas que son cuantificables suelen ser mejor asumidas dentro de la literatura y práctica empresarial.

Por otra parte, un número nada desdeñable de estudios han venido poniendo de manifiesto hasta la fecha que muchas de las medidas de la RSE no pueden ser relacionadas de forma sencilla con los principales indicadores estratégicos y de impacto medioambiental o social, lo que empuja a pensar en que conllevará sin duda una dificultad mucho mayor relacionar RSE con un concepto si cabe más lejano.

En muchos estudios se ha dado cuenta de la existencia de efectos positivos de la RSE sobre la competitividad, pero hasta la fecha, no se han documentado suficientes pruebas empíricas de que estos efectos se produzcan siempre. Los hallazgos en este punto han sido algo contradictorios, puesto que no es posible acreditar la mayor parte de las veces, que el incremento de la competitividad se ligue a la adopción de una actitud y filosofía más responsable por parte de las empresas y ello por dos razones fundamentales:

En primer lugar, por que habitualmente la adopción de la RSE no es un proceso puntual, sintetizable y localizable en un momento cronológico determinado, y además suele realizarse su implantación en confluencia con otras muchas medidas de diferente carácter – frecuentemente mejoras en las políticas y sistemas de calidad, de

eficiencia energética, o simplemente reestructuraciones internas de medios y recursos- lo que hace difícil distinguir el impacto de cada una de las medidas aisladamente. Así, es posible que la mejora que experimenta una empresa en sus cifras sea debida a la percepción de una mejora de su imagen corporativa y no a la RSE por sí misma.

En segundo lugar, porque la adopción de medidas y acciones de Responsabilidad Social por parte de una empresa afecta a muy diversas áreas de la gestión empresarial, por lo que en algunos casos, lo que se pone en duda es que la aceptación y puesta en marcha por parte de las empresas de algunas de las medidas de forma aislada no den los mismos o mejores resultados, al menos en lo que se refiere a rentabilidad y competitividad de la empresa.

Así, por ejemplo, la puesta en marcha de la RSE afectará sin duda a que la empresa gestione sus recursos de modo más sostenible, pero también más eficiente, lo que puede hacer reducir sus costes de producción. Paralelamente, una gestión basada en la responsabilidad social supone la existencia de una cultura y modo de hacer

empresarial más abierto e innovador, y este factor normalmente es antecedente directo de una mejor disposición competitiva de la empresa.

Sin embargo y a pesar de los inconvenientes que hemos mencionado, en numerosas ocasiones ² se ha examinado la relación entre RSE y la emergencia de una posible ventaja competitiva para las empresas que incorporan su práctica.

En estos casos, normalmente los efectos detectados que repercuten en la competitividad se refieren a una mejora de los resultados económicos debido al incremento del valor añadido para determinados stakeholders , también por la mejora de la reputación e imagen corporativa y el incremento de la presencia positiva en el mercado –a través de los medios fundamentalmente- que la adopción de prácticas responsables conllevan , y por último por una mejor posición y una mejor diferenciación de los competidores especialmente en una economía globalizada.

² Por ejemplo, Lankoski, 2008; Smith, 2007; Wade 2005, Garriga et al., 2004 o el trabajo más reciente de Martinuzzi, Gish-Boie y Wiman, 2010.

Otros aspectos que se ha visto, influyen y promueven la competitividad de las empresas a través de la RSE se refieren al uso provechoso que pueden hacer éstas de una relación más fluida y responsable con sus stakeholders. Estas interacciones pueden llevar al desarrollo de nuevos productos y servicios, e incluso a un modelo de negocio diferente. De las relaciones con los stakeholders, es especialmente evidente la ganancia de las empresas socialmente responsables en cuanto a su gestión de los recursos humanos, y de factores como la innovación y la reputación empresarial.

Otro aspecto que hasta muy recientemente no se ha tenido demasiado en cuenta, se refiere a las muy distintas características de cada sector en cuanto a estas reglas de competitividad, aunque ya se había observado que determinados parámetros influían en el balance que de la implantación de la RSE podía hacerse en una empresa. De hecho se observa que el efecto de la RSE es distinto según el tamaño de las empresas que lo adoptan y también tiene un comportamiento diferente dependiendo del sector de pertenencia de éstas. En realidad, se han documentado y son aceptados los siguientes aspectos como determinantes en el valor de competitividad que una empresa introduce a través de la RSE en su actividad:

El tamaño de las empresas, tanto en lo que se refiere a términos absolutos, como en términos relativos al sector y mercado en el que ésta se mueve.

Tipo de cultura empresarial y marco legal y normativo existente en el país o región.

Características de la propiedad /accionariado de la empresa, difiriendo los resultados en función de si se trata de una empresa de carácter familiar o con accionariado e inversores de mercado.

Características del sector y con frecuencia, del subsector productivo de la empresa.

Por tanto, interrelacionar RSE con competitividad, es más bien una posibilidad, una línea o un objetivo general que un resultado inmediato. Por eso, otra de las tendencias actuales se basa en plantear la Excelencia Empresarial como sustituto de la competitividad a la hora de ponerlo en relación con la RSE. Muchas de estas ideas, pueden verse incluidas en el Informe de la Comisión Europea para la Competitividad (SEC (2008) 2853), que a su vez se integraron en gran parte en la Comunicación sobre Política Industrial de 2010.

Por otra parte, esta especificidad en los efectos de la RSE en los distintos sectores –y en muchos casos subsectores- hace muy recomendable el planteamiento de medidas, estudios y recomendaciones que se dirijan a un cierto tipo de empresas más que de modo general, y por esta misma razón, han crecido tanto en importancia las medidas e implantaciones hechas a medida de la RSE dentro de la empresa, siendo bastante difícil determinar el éxito o las dificultades que pueden plantearse para una empresa cuando se hace Socialmente Responsable, si no son tenidos en cuenta los mercados en donde se mueve, su actividad productiva, el tamaño y tipo de propiedad de la compañía , su dimensión absoluta y relativa y el marco normativo y de cultura empresarial en el que se mueve, siendo de todos estos elementos el sector – o subsector- productivo uno de los más determinantes.

Elementos que integran la RSE

Un concepto tan reciente y con contenidos tan innovadores como la Responsabilidad Social de empresa no es – a día de hoy- una realidad cerrada y estática. Y no lo es porque por su propia definición se refiere a conceptos bastante cambiantes, que requieren revisar sus exactas condiciones y aplicación con frecuencia, integrando nuevos aspectos o elementos.

Sin embargo, sí existe un cierto consenso que permite de modo general, hacer referencia a qué elementos integran su definición, que tradicionalmente se vienen agrupando en tres clases de contenidos diferentes : elementos de carácter económico, aspectos medioambientales, aspectos sociales y añadiremos un cuarto, de tipo global, en el que incluiremos algunos aspectos que integran elementos de dos o las tres categorías mencionadas.

Aspectos y elementos de carácter económico

Los principales elementos que quedarían dentro de este campo serían los siguientes:

- Buenas prácticas de gestión corporativa

- Transparencia en la gestión, a través de la elaboración de informes que recogen periódicamente los aspectos sociales, económicos y ambientales de la gestión y actividad empresarial.
- Compromiso con prácticas de competencia leal.
- Desarrollo y apuesta por la innovación.
- Erradicación de comisionismos y sobornos en la actividad empresarial.
- Hacer inversiones socialmente responsables.
- Respetar y proteger la propiedad intelectual.
- Ofrecer productos y servicios seguros y de calidad
- Defender y apoyar la producción y el consumo responsable
- Implementar sistemas de prevención de riesgos de la gestión empresarial

Aspectos medioambientales

Aunque vamos a desarrollar con mayor detalle este aspecto en otra parte, podemos esbozar algunos de los puntos más importantes que quedan comprendidos dentro de este campo, que serían los siguientes:

- Apoyar y participar en la protección del agua, el aire y la biodiversidad.

- Minimizar el impacto ambiental de la actividad productiva y empresarial, a través de la reducción de las emisiones, utilización y empleo de sustancias tóxicas o peligrosas.
- Conservar los recursos naturales, utilizar energías renovables y evitar el uso de materiales (raw materials)
- Compromiso con la evitación del cambio climático
- Impulsar la innovación enfocada a la eficiencia energética
- Considerar el ciclo de vida del producto en su totalidad, facilitando la reutilización, el reciclaje y el aprovechamiento del producto más allá de su vida útil.

Elementos de carácter social

En esta área quedarían incluidos los siguientes puntos:

- Compromiso con una gestión de los recursos humanos eficiente y justa
- Garantizar la seguridad y la salud en el trabajo.
- Respetar la libertad de asociación.
- Impedir la discriminación y fomentar la diversidad.
- Respetar los derechos e intereses del consumidor.

Materias de carácter global

Vamos también a hacer una breve referencia a algunas materias que se relacionan con varias áreas de las anteriormente mencionadas, y no circunscriben sus objetivos a una sola de ellas en concreto, o se refieren a aspectos genéricos de la gestión empresarial.

- Alentar la conciencia social y medioambiental de los stakeholders
- Hacer una gestión responsable de los intereses de los stakeholders
- Emplear cadenas de suministro y de fabricación que respeten los principios de la sostenibilidad.
- Respeto por los derechos humanos
- Compromiso con la reducción de la pobreza.
- Participar en el desarrollo de las políticas públicas.

Situación de la RSE en otros países europeos

El marco regulatorio europeo es muy flexible en materia de Responsabilidad Social de Empresa. Esto quiere decir, que casi todo lo que hay legislado a este respecto, lo es en base a normativa de cumplimiento voluntario, que las empresas pueden asumir o

eludir libremente en casi todos los casos. Una tendencia de la normativa europea es la de regular en base al en ocasiones denominado principio de “Comply or Explain” que matiza el principio de voluntariedad absoluta. Según este principio, las empresas cuando deciden no asumir las obligaciones derivadas de la RSE –por tanto, asumirlas sería voluntario- a lo que están obligadas a dar cuenta de porque no lo han hecho.

Otro principio general presente en el marco europeo, se refiere a que deben ser las empresas, como operadores de mercado, quienes deben afrontar la tarea de desarrollar la RSE. Pero las administraciones públicas, al menos en la medida en que intervienen en el mercado, también deben hacerlo.

No obstante y dada la situación económica actual, se está observando una cierta cautela en materia de RSE desde las instituciones europeas, por lo que se ha ralentizado hasta cierto punto, la adopción de medidas y nueva legislación en la materia que nos ocupa.

Reino Unido es el país, que quizás de modo más temprano acogió y empezó a aplicar la RSE en las empresas, habiendo extendido estas exigencias también al sector público.

Para las empresas cotizadas en bolsa es obligatoria la elaboración de un informe que incluya los aspectos más nucleares de la RSE, como las políticas corporativas ambientales, respecto de los empleados y grupos de interés, y los impactos sociales de la actividad empresarial, y pueden exigirse responsabilidades en materia ambiental y social al equipo gestor de la compañía.

Unos años más tarde, se extendió la Responsabilidad en materia ambiental y en relación al Cambio Climático al sector público y al privado en general. En materia de sostenibilidad existe además un especial despliegue de la RSE en las políticas locales y regionales, a través sobre todo de la Sustainable Communities Act de 2007.

Otro de los modelos más tenidos en cuenta a nivel europeo en lo que a RSE se refiere, es el desarrollado en **Dinamarca**. En este país, se ha publicado un extenso grupo normativo de desarrollo de la RSE, principalmente a través de un Libro Blanco.

Dinamarca apuesta por que sea el sector empresarial el que lidere las iniciativas de RSE. , sin embargo no renuncia a introducir algunas iniciativas y directrices que apoyen este desarrollo. Entre ellas destaca la obligatoriedad de realizar un informe de RSE anual para las 1,000 principales empresas del país.

Además se han implantado diversas certificaciones y registros en materias especialmente sensibles de RSE, como son la plataforma de Compras Responsables – que registra a las empresas que trabajan con determinados criterios éticos, sociales y ambientales- , la existencia de programas para la diversidad, de certificación en Prevención de Riesgos para Pymes, o para la integración de la RSE en estas pequeñas o medianas empresas.

Las empresas públicas danesas también aplican las previsiones existentes en RSE, existiendo disposiciones específicas en materia de compras responsables y la elaboración de códigos de conducta.

Otro punto fuerte del sistema danés, es la gran apuesta por fortalecer los criterios de RSE en el sector público, por lo que también son incluidos criterios específicos para Administraciones y empresas de capital público, así como en materia de inversión responsable, siendo el último avance en esta materia la creación de la marca “Dinamarca por el crecimiento responsable”

En el caso de **Francia**, las disposiciones en materia de transparencia, y dentro de ésta las que se refieren a la RSE afectan en mucha mayor medida a las empresas cotizadas, que a las que no tienen presencia bursátil.

La materia de Responsabilidad Social más desarrollada en este país, se refiere a la igualdad de oportunidades, en la que el gobierno francés ha lanzado la iniciativa de un sello de certificación, que acredita a las empresas que lo obtienen como impulsoras de la igualdad de oportunidades en su ámbito interno de modo general y también en aspectos concretos, como políticas de Recursos Humanos (acceso, promoción y formación) o las prácticas de conciliación de la vida familiar y personal y aquellas que afectan a las condiciones de trabajo.

En **Alemania**, es el tamaño de la empresa el que determina la obligatoriedad de hacer informes no financieros, aunque por otra parte son obligaciones poco específicas, y que se refieren sólo a “indicadores relevantes para el negocio”. Tampoco hay en la legislación una concreción de qué tipo de información es exigible a las empresas en materia de RSE.

Las iniciativas más recientes, se han enmarcado dentro de la concreción del tipo de información en materia de RSE exigible a estas empresas, pero aún distan de estar completamente desarrolladas.

Actuaciones y líneas de acción para fomentar la R.S.E de las empresas y organizaciones

Muchos países de la Unión ya han elaborado no sólo sus estrategias nacionales de RSE, sino también programas, iniciativas y evaluaciones de cómo estas estrategias están influyendo y mejorando en su manera de impulsar la Responsabilidad Social de las Organizaciones.

Un reciente informe de Forética, ha analizado los principales planes de acción de RSE de gobiernos europeos extrayendo una serie de lecciones aprendidas destacables que aportan lo que han denominado “grandes ideas” en este documento

De estas ideas destacadas en el informe de Forética, y tomando como marco de referencia la evolución de la propia RSE en nuestro país, podemos destacar algunas sugerencias que podrían incluirse en el plan de acción nacional de RSE en España

Fomentar la RSE vinculada al crecimiento y la competitividad donde transparencia, innovación, eficiencia, sostenibilidad y fomento de la cohesión social sean sus signos distintivos, con especial atención a pymes y emprendedores. (CSR Made in Germany; Business driven CSR en Dinamarca).

Fomentar la transparencia de aspectos no financieros (ambientales, sociales y de buen gobierno) en las organizaciones en base a estándares reconocidos nacional e internacionalmente. (Información sobre RSE en informe anual, Dinamarca).

Promover la RSE en la Administración Pública y las empresas públicas incorporando criterios de transparencia en aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en su rendición de cuentas anual, así como la incorporación de la RSE en su gestión y, específicamente, en los criterios de compra pública. (Holanda compras públicas, Suecia reporting empresas públicas).

Facilitar el desarrollo de la Inversión Socialmente Responsable desarrollando criterios de transparencia en aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en los vehículos de ahorro e inversión. (Política de inversión ética, Noruega).

Incrementar el nivel de conocimiento y credibilidad de la RSE en las empresas y ciudadanos incorporando la RSE en los planes de educación, fomentando el consumo responsable, apoyando a las organizaciones de la sociedad civil que promueven la RSE, estableciendo premios y reconocimientos así como promoviendo las acciones de voluntariado corporativo, entre otras. (Alemania, en educación e información).

Mejorar la reputación de España y sus organizaciones: con capacidad de promover negocios rentables, sostenibles e innovadores en la dimensión internacional. Vincular la RSE a las acciones de cooperación al desarrollo. (Programas internacionales, Holanda, Suecia).

Establecer los mecanismos de coordinación de políticas de RSE interministeriales, con las Comunidades autónomas y con los interlocutores de la sociedad. Estos últimos a través del Consejo Estatal de RSE, como órgano asesor del gobierno, con funciones, recursos, y objetivos claros. (Consejo RSE Alemania).

Rendir cuentas públicas anualmente de la consecución de los objetivos previstos del plan de acción y de sus indicadores de seguimiento (Informe anual al Parlamento Dinamarca, Gales)

Es evidente que cada una de estas sugerencias, debe venir acompañada de la definición de objetivos y programas adecuados, además de la implantación de indicadores y sistemas de evaluación apropiados. No obstante, como primera aproximación pueden resultar sumamente útiles.

Errores de las empresas que incorporan la RSE

Hasta ahora hemos abordado las distintas facetas, contenidos y políticas que se refieren a la RSE desde una perspectiva normativa, política y general. Sin embargo, independientemente de cuál sea el punto y el nivel de exigencia que cada país aplica en sus criterios de reporting, de contratación pública, o de certificación de la RSE para las empresas, las organizaciones empresariales o de otro tipo, pueden avanzar – y mucho- en la incorporación de criterios de Responsabilidad Social a su modo de hacer

y actuar en el contexto productivo y comercial. Sin embargo, las empresas y organizaciones suelen cometer algunos errores

No establecer indicadores cuantificables. Medir la rentabilidad de una inversión, o su valor de retorno es habitualmente difícil, y cuando se refiere a aspectos como la RSE esta complejidad se acentúa. Y es que el carácter de los propios cambios y objetivos inherentes a la Responsabilidad Social hace que sea más sencillo estructurar programas y acciones enfocados a los objetivos más abstractos y objetivos de la RSE, que desglosar éstos en pequeños pasos cronológicamente desplegados.

Es importante establecer qué tipo de evaluación, con qué indicadores y en qué tiempo se circunscriben los objetivos generales, pero también los parciales. Y hacerlo a través de acciones estructuradas y articulando adecuadamente valores, misión, estrategia y programas de implementación de la RSE, es un punto clave.

No contar con el apoyo y la participación de los Stakeholders. Dejar a los stakeholders a un lado a la hora de implementar la RSE, es el más frecuente de los errores cometidos por las empresas y organizaciones. Es común que en la mayor parte de los casos, los intereses de los stakeholders sólo sean tenidos en cuenta a la hora de comunicar y poner en valor los resultados, pero la experiencia muestra que la mejor táctica es desarrollar todo el proceso en colaboración con ellos: desde la planificación inicial e incluso la propia definición de las prioridades en materia de RSE que deben ser interiorizadas por la cultura de la empresa.

De este modo, el proceso de planificación, certificación y programación se vuelve tremendamente participativo, los objetivos y orientaciones de la RSE más realistas, y en general, se asume mejor –y los stakeholders perciben mejor- que la responsabilidad social de la empresa también incluye que ésta asume compromisos y responsabilidad con todas las partes interesadas- que a fin de cuentas, es una parte central de la RSE..

Opacidad y poca difusión de la RSE: En general, los gobiernos han venido incrementando su interés por la Responsabilidad Social de las Empresas, y han incrementado – sobre todo para las de la mayor tamaño- sus requerimientos en materia de reporting y de desarrollo de la RSE. Las certificaciones, la elaboración de los informes de RSE periódicos, son un elemento que normalmente las empresas ponen en conocimiento de los stakeholders de manera un tanto confusa.

Las memorias e informes periódicos de RSE de las empresas deben ser fácilmente accesibles para los stakeholders, y además deben poder ser puestas en valor, e incluso mejoradas y cambiadas en base a las opiniones, sugerencias y valoraciones que se articulen.

La RSE debe ser incorporada además de forma transparente a las empresas, puesto que la claridad es precisamente un aspecto central del propio concepto de Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social debe extenderse a todo el ciclo de vida del producto.

Si la RSE es tenida en cuenta de forma global y es extendida a todas las etapas de

tratamiento/producción del producto, el resultado será coherente, y el impacto de la RSE será el esperado. Y la responsabilidad social debe extenderse en lo posible a todo el proceso – por ejemplo, a través de la reutilización o reciclaje de los productos al final de su vida útil, priorización de la actuación de proveedores locales en la entrada de materias primas etc.-

La responsabilidad social es una tarea a veces compleja, por lo que en muchos casos, es necesario acudir al **asesoramiento externo, o a la formación de personas** dentro de la organización en esta materia concreta.

Lo que es preciso evitar, es la asunción superficial de la RSE, o la mera copia de las prácticas de otras organizaciones sin tener en cuenta las características, planificación y compromiso con la RSE que son más adecuadas. Por el mismo motivo, la RSE tampoco debe reducirse a un conjunto de hojas con objetivos, sino a una planificación meditada y suficiente en el tiempo, las personas y los medios necesarios para llevarla a cabo.

Responsabilidad Social desde la perspectiva de la sostenibilidad y el medioambiente.

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño y actividad, genera un impacto en el medio ambiente. Estos impactos son negativos si su actividad produce efectos adversos en el medio ambiente (como por ejemplo, la generación de residuos), pero otras veces, pueden ser positivos (como por ejemplo, la recuperación de bosques o humedales)

Dentro de la RSE, se considera que una empresa es responsable, cuando ésta, integra la gestión ambiental en la gestión de la empresa con el objetivo de eliminar, y cuando esto no sea posible, minimizar y mitigar sus impactos negativos en el medio ambiente y potenciar los positivos.

La integración de la gestión ambiental a través de la RSE, proporciona a las empresas claros beneficios, entre los que destacaremos la reducción de costes tanto para el usuario final como para la propia empresa. Esta reducción de costes, se produce sobre todo a través de la denominada ecoeficiencia, en el sentido acuñado por la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en su publicación del año 1992 «Changing Course».

La ecoeficiencia, al tener como objetivo la máxima reducción de los recursos necesarios para la generación y prestación de un servicio o producto. Esto significa

que la empresa obtiene los mismos productos finales, pero empleando menos recursos.

Pero además, la empresa puede a través de esta optimización y reducción de impactos medioambientales negativos, generar fuentes de ingresos nuevas, derivadas del aprovechamiento de los residuos o de los recursos que se liberan. O en otros casos, si se decide externalizar o vender estos subproductos, se reducen los gastos de gestión de los mismos.

Otros efectos que normalmente acompañan a los anteriores, son la posibilidad de participar en la cadena de valor de otras organizaciones – como las administraciones públicas- que incluyan criterios y cláusulas de compra y contratación sensibles con el medioambiente.

Por otra parte, la imagen y la reputación de la marca, se ve potenciada, por lo que la organización incorpora una variable que otorga mayor calidad al proceso de diseño y producción, lo que en todo caso, la diferenciaría notablemente de la competencia.

De este modo, a través de esta diferenciación “al alza” hay más posibilidades de fidelizar a los clientes, al tiempo que la empresa puede adaptarse mejor a futuros cambios derivados de las demandas de éstos o de la propia legislación.

Implantación de la Ecoeficiencia en la Empresa Socialmente Responsable

Algunos de los pasos que una empresa interesada en aumentar su ecoeficiencia debe seguir son los siguientes:

Fase de Análisis: en esta etapa la empresa realizaría el inventario de los recursos que consume cuantificándolos tanto de manera absoluta (Energía, agua o materias primas que son consumidos, en litros, kilovatios, kilogramos etc.) y relativa, es decir, en relación a la actividad que realiza (por ejemplo, si el consumo de energía está asociado a la actividad productiva, el indicador relativo adecuado sería Consumo de energía (kWh)/Cantidad producida (en peso (Kilogramos) o volumen (Litros)).

La recopilación de estos datos, suele ser sencilla a través de registros y facturas, aunque en ocasiones, será necesario habilitar registros o equipos de medida nuevos que permitan realizar cálculos lo suficientemente precisos.

Fase de propuestas de mejora: a partir del conocimiento de la situación inicial, la empresa debe definir qué aspectos quiere mejorar (pe. el consumo de energía eléctrica) y para ello debe tener en cuenta, tanto las exigencias externas- las impuestas por la normativa ambiental, de ordinario- como internas – que pueden priorizar, por ejemplo, aquellas mejoras que conllevan una mayor reducción de costes.

Fase de implantación y desarrollo de las mejoras: una vez que la empresa decide en qué aspectos va a actuar, se debe concretar y materializar las mejoras que se

quiere implementar en un determinado momento. La valoración de qué medidas concretas va a implementarse, dependerá sobre todo de su viabilidad, tanto desde el punto de vista técnico, como desde el económico.

Es importante resaltar que existe una amplia gama de mejoras de gran calado que no conllevan coste económico, o este es mínimo. La modificación del orden de operaciones en el proceso productivo para su optimización, las acciones de sensibilización internas, suelen ser dos ejemplos paradigmáticos de mejoras de bajo coste.

Seguimiento y evaluación de los procesos: tras la implantación de las acciones de mejora escogidas, es necesario realizar el seguimiento y medición de éstas. Por tanto, será necesario que la empresa, de forma periódica, revise su efectividad, detectando qué medidas no están siendo eficaces y por qué, para proceder a su reevaluación.

Alternativas socialmente responsables aplicables a los productos y diseños

La norma UNE 150301-Gestión ambiental del proceso de diseño y desarrollo de productos. (2003) define al ecodiseño como aquel diseño que considera los impactos ambientales en todas las etapas del proceso de diseño y desarrollo de productos (y servicios) para lograr productos (y servicios) que generen el mínimo impacto ambiental posible a lo largo de todo su ciclo de vida.

Mientras que el diseño de productos y procesos había venido tradicionalmente centrándose en valorar éstos desde el punto de vista técnico, económico, logístico etc. El ecodiseño introduce los aspectos ambientales como factor necesario y central de la toma de decisiones, incorporando nuevos conceptos como son la visión de producto como producto-sistema y el concepto de análisis del ciclo de vida del producto.

La visión de producto como producto-sistema hace referencia a la necesidad de considerar todas las etapas que permiten al producto cumplir su función. Por su parte, el análisis de ciclo de vida se refiere a la necesidad de tomar en cuenta todas las etapas de la vida útil del producto, desde que nace hasta que muere.

Ambos conceptos tienen sumo interés porque dejan de considerar el impacto medioambiental de un producto como algo predicable del producto en un momento fijo en el tiempo – normalmente en su fase de postproducción, o de preventa- para ser algo que debe incluir desde la recepción de materias primas o el diseño del producto, hasta los momentos posteriores incluso a la finalización de la vida útil del mismo.

Y esto tiene especial relevancia, puesto que se estima que más del 50% de los impactos medioambientales del producto se generan en fases diferentes a la fabricación del mismo, por ejemplo, en la fase de uso.

Si no se incluyen en el análisis estas fases del ciclo de vida del producto, se eliminan, en ocasiones el 90% de las cargas ambientales que el producto genera.

Algunas de las estrategias que desde la ecoeficiencia se están proponiendo para una adecuada evaluación del impacto del producto desde una perspectiva integral más

utilizadas serían la elaboración de matrices MET, la elaboración de indicadores específicos, y la evaluación y clasificación de las mejoras en base al planteamiento de la Rueda de LiDS.

La aplicación de la matriz MET organiza y revisa todos los impactos del producto en sus distintas fases, clasificándolos en tres ejes: Materiales, Energía y Toxicidad. La matriz entonces aparece como tabla de doble entrada en la que para cada fase del ciclo de vida del producto se tienen en cuenta los impactos en términos de materiales, energía consumida y toxicidad y residuos generados.

En el caso de los indicadores específicos, el examen de los impactos se suele sujetar a criterios mucho más específicos, y existen ya un importante número de guías y publicaciones que ayudan a elaborarlos para cada sector productivo concreto (por ejemplo, químico, automoción etc.)

En el caso de la Rueda de LiDS, se trata de una propuesta algo más general y que agrupa en ocho apartados diferentes las estrategias de mejora de la ecoeficiencia, que brevemente mencionamos:

Estrategias de desarrollo de un nuevo producto. En éstas, se produce la “desmaterialización” de un elemento o de todo el producto. De esta forma se sustituye uno, varios o todos los componentes del producto, por otros que cumplan idéntica función pero con un impacto menor.

Otras estrategias tienen como objetivo la optimización, que puede aplicarse al tiempo de vida útil del producto, o bien al modo en que el producto, una vez finalizada su vida útil es aprovechable.

También la optimización puede dirigirse a la fase de distribución y de producción, en la que pueden sustituirse o mejorarse partes de estos procesos.

Las estrategias de reducción, se enfocan sobre todo a la reducción del material o materiales necesarios, o bien a la reducción del impacto del producto durante su uso.

Otra estrategia diferente sería la encaminada a escoger materiales con menor impacto ambiental en cualquiera de las fases.

Ejemplos de la aplicación de las anteriores técnicas, podrían ser la sustitución de los catálogos impresos, por sus equivalentes digitales (desmaterialización del producto), la simplificación del embalaje del producto (reducción de los materiales necesarios) o la utilización de una fuente de energía renovable en vez de otra que no lo es, entre otras muchas posibilidades.

Responsabilidad Social y Cambio Climático

Otro concepto que se relaciona directamente con la responsabilidad social de las empresas en el área medioambiental es el del cambio climático.

Según la definición propuesta por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (1992) por cambio climático «se entiende un cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables» debido a la emisión de gases de efecto invernadero (normalmente denominados por sus siglas GEI), como el dióxido de carbono, y la deforestación y que puede provocar «efectos nocivos significativos en la composición, la capacidad de recuperación o la productividad de los ecosistemas naturales o sujetos a ordenación, o en el funcionamiento de los sistemas socioeconómicos, o en la salud y el bienestar humanos».

Los efectos del cambio climático ya se están empezando a notar en determinados sectores productivos como consecuencia del incremento de la temperatura media (esto ya ha suscitado un alto interés para el sector primario, y en concreto en el sector vitivinícola), pero también ha originado nuevas oportunidades de negocio y de innovación, como son las relacionadas con la reducción de emisiones a través de la utilización de energías limpias. Para mitigar el impacto relacionado con el cambio climático, una empresa debe, por orden de prioridad:

Evaluar los riesgos potenciales de los efectos del cambio climático para su actividad, incluyendo los efectos relativos a posibles cambios normativos, cuya tendencia actual es el endurecimiento de las condiciones y el aumento del coste de las actividades relacionadas con estas emisiones.

Identificar todas las fuentes responsables de la emisión de GEI- y en su caso el comercio de derechos de emisión -para todas las fases del ciclo de vida del producto, como puede ser la utilización de combustibles fósiles, o de energías de fuentes no renovables.

Una vez identificadas es necesario medir las emisiones de GEI asociadas a estas fuentes. Esta identificación-medición es la antesala de la implementación de medidas que ayuden a eliminar la actividad de emisión de GEI- por ejemplo , sustituyendo la energía de fuentes no renovables por una que sí lo sea- o al menos su reducción – sustituyendo un combustible por otro con menor impacto ambiental, por ejemplo- o su compensación, implantando objetivos de minimización de emisiones.

En muchos casos, es recomendable que la empresa realice por sí misma, o a través de una consultora externa una “auditoría energética” a través de la cuál podrá conocer la mayor parte de los detalles que estamos describiendo.

Mantenimiento de la diversidad ecológica, objetivo socialmente responsable

Por diversidad biológica se entiende la «variabilidad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos, entre otras cosas, los ecosistemas terrestres, marinos y acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la diversidad dentro de

cada especie, entre las especies y de los ecosistemas» (Convenios sobre la diversidad biológica, Naciones Unidas, 1992).

A pesar de que pueda parecer que la conservación de esta biodiversidad no es más que otro objetivo de la filosofía ecológica, el mantenimiento de estos ecosistemas es importante desde el punto de vista ecológico, pero también desde el económico y científico. De esta forma, el mantenimiento de los ecosistemas tiene una relación directa con el status y acceso a las materias primas, y también con gran parte de la investigación en muchos campos.

En consecuencia, el uso de la tierra y de los recursos naturales debería hacerse de una manera sostenible, es decir, de manera que permita nuestro desarrollo sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

El impacto sobre la diversidad vendrá determinado por el tipo de actividad llevada a cabo (Así una industria extractiva tendrá un mayor riesgo de generar un impacto en la biodiversidad que una empresa de servicios) y por cómo se realice dicha actividad (la agricultura intensiva genera mayor impacto en el medio que una agricultura ecológica). Una estrategia para preservar la biodiversidad debe integrar elementos tanto de prevención y gestión, como de restauración de daños, provocados por las actividades de la empresa.

El procedimiento que las organizaciones deberían seguir sobre el mantenimiento de la diversidad, pasa por inventariar aquellos aspectos de su actividad que puedan tener un impacto negativo en la conservación de la biodiversidad – como pueden ser las

actividades desarrolladas en espacios protegidos o adyacentes o aquellas que se refieren a la captación de agua, vertidos que pueden ser causa de situaciones de emergencia etc.

A partir de este inventario, se evaluará el impacto tanto real como potencial de las situaciones detectadas, estableciendo las medidas o mejoras oportunas para prevenir, eliminar, reducir o reparar los impactos derivados de esas situaciones.

El proceso debe además completarse con medidas de seguimiento y evaluación de las medidas adoptadas.

Sensibilización y educación ambiental

La formación y sensibilización ambiental son elementos claves para que una empresa pueda mejorar continuamente su comportamiento ambiental. Al ser un tema transversal, puesto que se aplicará en mayor o menor grado a todas las personas que forman parte de la organización, es recomendable elaborar un plan de formación a partir de la detección de las necesidades de formación de todo el personal, que debe estar relacionado, además, con aquellos aspectos que la empresa haya identificado como significativos y que pretenda mejorar.

Para elaborar un plan de formación la empresa debe, en primer lugar identificar qué aspectos concretos es importante mejorar y por tanto es necesario dar formación. Así, para una empresa puede ser la reducción de consumibles, mientras que para otras

puede ser más relevante la reducción del consumo de combustible debido al transporte.

Por razones parecidas, cada organización, debe decidir quienes serán los destinatarios de la formación, para que ésta resulte eficaz. Puede también articularse un sistema de concienciación y formación de baja intensidad dirigido a todas las personas de la empresa, paralelamente a acciones más específicas dirigidas a categorías profesionales, grupos de personas o incluso personas individuales concretas.

A la hora de diseñar la intervención formativa, también será necesario tener en cuenta qué grado de formación al respecto tienen esas personas, ya que es posible que alguna de ellas ya haya recibido formación al respecto o tenga un comportamiento adecuado.

Esto es de suma importancia, sobre todo a la hora de diseñar el seguimiento y evaluación de la formación, puesto que por ejemplo, si un trabajador o departamento concreto ya está alcanzando los objetivos – por ejemplo, de reducción de uso de combustible- la formación debería dirigirse más bien al resto de sujetos que aún no alcanzan estos niveles, o bien, reformular el tipo de acciones formativas si se considera que su eficacia es reducida.

Por supuesto, una vez decidida el tipo de formación más adecuada y sus destinatarios, deben escogerse los cursos que mejor se adapten a la formación requerida, teniendo en cuenta su coste económico. En este punto, explicitar que en muchas ocasiones

esta formación puede ser realizada por personal interno, reduciendo así los costes asociados a la misma. Además debe tenerse en cuenta el tiempo de la formación, para que no interfiera en la actividad habitual de la empresa, o lo haga lo menos posible. .

Este proceso de formación debería ser periódico (a ser posible anual o bienal), y participativo, dejando que todas las personas de la empresa participen en el proceso de detección de necesidades e incluso propongan otras.

A veces, también podemos utilizar otras herramientas que permiten reducir el impacto ambiental, como son aquellas orientadas a la sensibilización, como puede ser la colocación de carteles en puntos críticos (aseos, baños, zonas de generación de residuos, interruptores de luz, etc.) con mensajes motivadores orientados a la reducción del consumo de recursos naturales y la correcta separación en origen de los residuos, por ejemplo., o la elaboración de una guía de buenas prácticas ambientales a aplicar en la empresa, con el objetivo de fomentar el comportamiento responsable de todo el personal, así como de las posibles contratadas.

El Retorno de la Inversión en RSE para las empresas: beneficios e impactos percibidos

Hoy en día, las empresas están cada vez más convencidas de que su éxito económico ya no depende únicamente de una estrategia de aumento al máximo de los beneficios a corto plazo, sino de tener en cuenta la protección del medio ambiente y el fomento de su responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores. El ROI

(Return on investments o Rendimiento/retorno sobre la inversión) es un ratio financiero-empresarial que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a una inversión realizada.

Este ratio es ampliamente utilizado en el análisis que sobre las empresas elaboran las entidades financieras ya que mide la rentabilidad sobre los activos totales medios o lo que es lo mismo su capacidad para generar valor, permitiendo de esta manera apreciar la capacidad para obtener beneficio del activo total de la empresa y poniendo así en relación el beneficio con el tamaño de su balance.

Como ya se ha expuesto cuando hablamos de la competitividad, parece existir un indudable vínculo entre RSE y competitividad, cuya intensidad es actualmente objeto de estudio, considerado el punto clave que permitiría demostrar de un modo cuantitativo la incidencia de la RSE sobre la cuenta de resultados de una organización. Si bien los estudios realizados hasta el momento no son capaces de cuantificar dicha relación, sí que han identificado el signo de dicha relación siendo esta de signo positivo. Ahora bien, la relación indirecta que existe entre la RSE y la competitividad y la complejidad que requiere la cuantificación de ciertos aspectos, como por ejemplo impactos sociales y ambientales, son dos obstáculos que no permiten obtener claramente el ROI de la RSE.

En este sentido, destaca el proyecto europeo CSR- IMPACT (www.csr-impact.eu), cuyo objetivo es desarrollar metodologías que permitan medir dicho retorno en términos cuantitativos, en el marco de un proyecto europeo de cuatro años de duración. Calcular el ROI de una acción de RSE, o de la propia RSE, supone por un

lado identificar la inversión realizada, para lo que a menudo no existen dificultades, mientras que por el otro requiere identificar los beneficios obtenidos. Es en este punto en el que se presentan mayores dificultades, puesto que los indicadores no son cien por cien cuantificables.

Por ejemplo, medir la satisfacción de las personas trabajadoras en términos económicos no dispone de una metodología directa. Ahora bien, una posibilidad sería la de valorar económicamente el absentismo, y por lo tanto obtener un indicador económico de la satisfacción de las personas trabajadoras. Por lo tanto, los esfuerzos en la actualidad parecen también ir encaminados a la identificación de indicadores secundarios o indirectos.

Prácticas y experiencias de RSE en Europa

La RSE es un concepto transversal. Esto implica que afecta a muy diversos ámbitos de gestión empresarial. Sin embargo, son prácticas que siempre han de estar vinculadas a la actividad básica de la empresa, y contando con el apoyo de la dirección de la misma, tener vocación de permanencia en el tiempo.

Las experiencias que pueden enmarcarse dentro del concepto de RSE, son por tanto variadas y afectan y reúnen una gran diversidad de propuestas a veces bastante heterogéneas.

Sin embargo, en muchos casos, se trata de prácticas puntuales, que no dan muestra de un compromiso claro de la empresa con la Responsabilidad Social. Las experiencias que a continuación se describen, se han seleccionado esencialmente por conformar puntos de inflexión de empresas pertenecientes a gran variedad de sectores, y aunque la mayor parte tienen relación directa con el área medioambiental, en ocasiones se han incluido también iniciativas de otro tipo, que ayudan a entender cómo la empresa ha evolucionado e interiorizado su política de Responsabilidad Social.

El objetivo, por tanto, es mostrar cómo de diversas formas, las empresas han podido incorporar políticas empresariales socialmente responsables de forma provechosa, y

por ello se va a incidir más en el proceso, razones y métodos de introducción de estas técnicas que en otros aspectos.

Otro aspecto importante que se debe mencionar aquí, es la escasez de datos estadísticos generales que pueda dar idea del porcentaje de empresas que van incorporando la Responsabilidad Social, el perfil de estas empresas, y las áreas más sencillas o más difíciles de la RSE.

Pero en los últimos años, a pesar de que la publicación de guías, indicaciones e instrucciones sobre la propia RSE y sobre los procedimientos de certificación no han hecho más que aumentar, se ha visto que sobre todo en las medianas y pequeñas empresas – pero también en algunas de mayor tamaño- no se acaban de eliminar ciertas reticencias a la adopción de la Responsabilidad Social para las Empresas, y en el caso incluso de aquellas empresas que dan el paso, se observa cierta rigidez en su contenido.

De este modo, algunas empresas se vuelve socialmente responsable como mal menor, por lo que no son capaces de incorporar tácticas y procedimientos adecuados que puedan ser positivos para sus stakeholders, y la RSE se vuelve un gasto o un peaje que se paga para tener mejor imagen.

Sin embargo, parece que uno de los factores que promueven de modo más eficaz la implantación de la RSE en las empresas, además de la obligación que por ley o por normas de contratación se pueda exigir, es la experiencia aprendida. En efecto, y al igual que en otros campos, la experiencia positiva y el ejemplo de otras compañías

resulta un acicate importante para que las empresas se interesen por estos temas. Este es el motivo por el que están empezando a florecer diversas iniciativas digitales que van reuniendo bancos de buenas prácticas y experiencias empresariales de Responsabilidad Social, como modo de motivación y de acercamiento de conceptos bastante novedosos y como hemos visto, bastante difusos todavía para gran parte de las empresas.

Las experiencias que se van a describir a continuación por otra parte, pueden tener un especial interés para las empresas de Castilla y León, tanto por los sectores en los que operan las empresas, como por el tipo de actuación y los stakeholders a los que se refiere.

Experiencia de Bord Gáis Networks: la implantación de la Responsabilidad Social en la atención al cliente

La empresa Bord Gáis Networks (BITC) es distribuidor de Gas Natural doméstico y para uso industrial en Irlanda. Su negocio se centra tanto en los equipos de distribución final (contadores) como en las canalizaciones.

Esta organización ha enfocado sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social al logro de la “excelencia a través de la satisfacción del cliente”, aunque debido al sector al que pertenece, dentro de la RSE son esenciales las previsiones en relación con el cambio climático, y la concienciación medioambiental.

La experiencia

En 2009, Bord Gáis Networks tenía una cada vez mayor proporción de quejas y clientes descontentos por la lectura de contadores de los suministros, que se acentuaba según la crisis económica hacía que los consumidores fueran más conscientes de sus gastos.

Esta situación se había generado debido a que la lectura de estos contadores, cuando no se podía acceder a los registros físicos – porque el propietario no se encontraba en el domicilio, normalmente- se realizaba por estimación del consumo por la compañía. La compañía también ofrecía la posibilidad de realizar una lectura real de

consumo por parte del propio cliente, pero este sistema generaba un alto porcentaje de lecturas incorrectas que no podía ser procesadas por la compañía. Además, otros clientes encontraban que los horarios de los empleados que realizaban la lectura eran inapropiados, y en muchos casos, hacían imposible la lectura del consumo real.

Los objetivos, una vez que la compañía identificó el problema eran de dos tipos: hacer más sencillo que las lecturas de consumo real de los contadores se incrementaran, y que por otra parte el cliente tuviera mayor conciencia del tipo y cantidad de consumo energético que estaba realizando.

Para satisfacer estos objetivos, la actuación fundamental que se adoptó fue la apuesta por las nuevas tecnologías, automatizando el sistema de recogida de lecturas a través de una plataforma web, que además recogía información, instrucciones precisas – descripción e imágenes y multimedia- de cómo realizar la correcta lectura de los consumos reales en los contadores.

A través de esta mejora del sistema – que fue realizada por una consultora externa especializada en esta área- se consiguieron dos objetivos casi inmediatos: se incrementaron las lecturas válidas de los consumos realizadas por parte de los clientes, y se redujo el número de quejas.

Sin embargo, Bord Gáis Networks, decidió que esta solución también repercutiera en una mejor cobertura de los intereses y expectativas de sus clientes, y un incremento del consumo responsable de la energía que suministraba la compañía. Esto se consiguió a través de la monitorización y seguimiento de todas las llamadas que se

iban recibiendo en relación con problemas de acceso a la lectura del contador. De esta forma, la información – el feed-back- que se iba recibiendo por este canal, se procesaba en dos sentidos: en aquellos aspectos en los que era posible, se incorporaban mejoras al sistema de auto-lectura a través de las nuevas tecnologías, - por ejemplo, mejorando la accesibilidad de la web- y por otro lado fueron la base para mejorar la formación de los trabajadores que realizaban las lecturas, para mejorar su empatía y trato al cliente, al tiempo que podían hacer frente mejor a las situaciones y quejas más frecuentemente planteadas por los clientes..

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

Los cambios que la Bord Gáis Network realizó, estaban orientados a la mejora económica de la empresa, puesto que hicieron más eficiente su sistema de lectura de contadores, pero también se realizaron con un enfoque social, al tener como prioridad mejorar la percepción del cliente del servicio prestado, reducir el número de quejas, y adaptarse mejor a sus necesidades reales a través de la toma en cuenta de sus sugerencias y opiniones.

También, se incrementó el consumo responsable de energía puesto que las lecturas “reales” crecieron significativamente frente a las estimadas. Al tiempo, esto favoreció que la compañía pudiera ofrecer mejor información sobre el patrón de consumo de cada cliente de manera mucho más ágil, mejorando la percepción por parte de cada

consumidor de qué tipo de consumo realizaba y de la repercusión de los esfuerzos personales de cada uno en el consumo energético global.

El éxito alcanzado por esta iniciativa, impulsó que se realizaran más iniciativas directamente en relación con los stakeholders.

También dentro de las acciones incluidas en el ámbito de la Responsabilidad Social desarrolladas por esta empresa, un año después se comenzaron diversos programas dirigidos a los alumnos de secundaria.

La idea de estos programas orbita en la necesidad de que los jóvenes – sobre todo aquellos que están formándose- puedan desarrollar su interés y habilidades específicas en el campo de las ciencias, y en especial de la ingeniería. Según los balances educativos de los años anteriores en Irlanda, muchos alumnos no disponían de suficiente información sobre las elecciones que realizaban de sus itinerarios formativos, y en general la mayoría no había tenido oportunidad de desarrollar interés específico por una carrera científica o técnica.

También se detectó que los jóvenes arrastraban esta desinformación desde la educación primaria, haciendo que aunque más tarde tuvieran interés por estas materias, fuera difícil que modificaran sus itinerarios hacia este tipo de estudios.

Así, se lanzó un programa dirigido sobre todo a los centros con peores resultados en este campo, y se canalizaron las acciones planificadas a través un programa específico de fomento de las ciencias, que incluía acciones y recursos específicos para desarrollar actividades relacionadas con las ciencias en la educación secundaria,

así como acciones informativas específicas para los alumnos en cada final de ciclo, para favorecer una mayor afición e interés de los estudiantes por las materias relacionadas con las ciencias.

El objetivo secundario de estas actividades, es hacer crecer el interés de la comunidad en general, y de los jóvenes en particular por las actividades científicas y elevar el conocimiento, y cualificación en estas materias de las ulteriores promociones de estudiantes, y también de los futuros trabajadores de la compañía.

Las actividades planificadas para los jóvenes, abarcaban la organización de ferias y competiciones científicas en varios formatos, relación de talleres y experimentos para familiarizar a los estudiantes con las ciencias, etc.

El balance de la actividad fue especialmente positivo en lo que se refiere al mayor interés de los más jóvenes en la ciencia tanto en general como en las aplicaciones en la vida diaria que tiene la misma, y aumentó el valor otorgado a la formación en general por los estudiantes que habían participado en dichas actividades .

Experiencia de la ESB: Responsabilidad Social orientada a los trabajadores

La Electricity Supply Board (ESB), es un grupo empresarial que se dedica al suministro de electricidad, principalmente y en menor medida, gas. También desarrolla parte de su actividad productiva en el campo de las telecomunicaciones, y del desarrollo de soluciones e instalaciones relacionadas con la energía y su aprovechamiento. Geográficamente su actividad se centra en Irlanda aunque también posee algunas inversiones fuera de este país.

Desde principios del siglo XXI, esta compañía había ido incorporando diversos elementos relacionados con la Responsabilidad Social en sentido amplio: Definió y elaboró su código ético y reorientó los objetivos de su actividad en base a coordenadas propias del núcleo de la RSE : sostenibilidad, interés de la comunidad, seguridad, formación y progreso profesional de sus trabajadores etc.

La ESB como empresa adquirió un compromiso con la promoción y el mantenimiento del bienestar y la salud de su plantilla, que agrupaba a unos 6.000 trabajadores. Para lograr este objetivo, la compañía mantenía un programa de bienestar, que había ido desarrollando a partir de otras acciones en materia de igualdad y diversidad que ya estaban realizándose con anterioridad.

En 2010, ante la relevancia que estaban alcanzando las patologías psicológicas y los factores psicosociales en los entornos laborales, la ESB decidió desarrollar un programa específico –complementando a los ya existentes en materia de salud

laboral- enfocado a la salud desde el punto de vista de los factores psicológicos que afectan más frecuentemente a los trabajadores, especialmente el estrés laboral. Esto se consiguió a través de actividades, formación y coaching en el manejo del estrés, poniéndose en marcha además un programa de “asistencia al trabajador/a” que de forma individualizada, que apoyaba y asistía a aquellos trabajadores que pudieran estar atravesando dificultades.

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

El diseño de estas actividades, iban a enfocarse en la promoción de la salud mental desde un punto de vista positivo, puesto que se perseguía que los trabajadores que lo necesitaran se sintieran más motivados a conocer y desarrollar sus recursos personales aplicables al manejo efectivo del estrés y de las situaciones difíciles de forma más eficaz.

A través de este mejor conocimiento y utilización de los recursos personales, los trabajadores podrían no sólo mejorar su satisfacción en el trabajo o en los aspectos laborales, sino también en general en su vida familiar y personal. Todo el esquema, además, se diseñó para que los trabajadores/as pudieran percibir beneficios psicológicos y de satisfacción personal del trabajo y funciones que desempeñaban para la empresa.

La articulación de estos programas se consiguió a través del material elaborado por equipos de trabajo conjuntos en los que participaban los responsables de las áreas

afectadas de la empresa –Recursos humanos y Prevención de Riesgos, principalmente- y que elaboraron abundante material para concienciar e informar a la plantilla de la empresa de cuáles son los principales riesgos psicosociales, recursos y herramientas para manejar diversos elementos relacionados con las principales patologías de carácter psicosocial: estrés, la ansiedad y estados depresivos.

Aunque es cierto que existe abundante literatura e información sobre las patologías mentales, los riesgos psicosociales en el trabajo y el manejo del estrés, estos problemas son frecuentemente infravalorados por los trabajadores, y aún aquellos que son conscientes de que pueden estar sufriendo alguno de ellos, raramente los afectados/as buscan ayuda.

Para incrementar la efectividad del programa, se consideró imprescindible la adaptación a las necesidades concretas detectadas, por lo que se buscó una forma sucinta, sencilla y directa en la que fácilmente los trabajadores pudieran encontrar información significativa para ellos.

Otro punto importante era lograr que éstos pudieran reconocerse e identificarse fácilmente en dichos materiales, y que de esto modo su uso fuera sencillo, y aportaran datos relevantes para ellos/as. Con este objetivo en mente se diseñaron y posteriormente distribuyeron una serie de fichas que ejemplificaban modelos de comportamiento y de pensamiento relacionados con estados de malestar psicológico, y facilitaban información sobre su posible afrontamiento, maneras y recursos a disposición de los trabajadores (dentro y fuera de la empresa) a los que se podía acudir para manejar estas situaciones de riesgo.

La empresa, a través de estos programas de salud enfocados a riesgos psico-sociales, perseguía la puesta en valor del lugar de trabajo como principio de salud, y de un estilo de vida saludable, y como lugar donde es posible recibir información práctica y útil no sólo desde el punto de vista profesional, sino también personal, familiar o comunitario. También fue un medio muy eficaz para evidenciar recursos tanto dentro como fuera de la empresa que los trabajadores podían utilizar para afrontar mejor las situaciones conflictivas.

Otro efecto muy positivo detectado por la empresa, fue que se desestigmatizó el problema de las enfermedades mentales y las afecciones psicológicas, se acercó e informó sobre esta realidad a los trabajadores de los recursos disponibles.

La segunda iniciativa en materia de RSE, que la ESB llevó a cabo, se refería a la instalación de instrumentos de medición de los consumos de agua, en las redes de distribución.

La iniciativa consistió en la instalación, dentro de las conducciones de agua que gestionaba la compañía de medidores intermedios muy precisos. Con esta acción la compañía pudo elaborar perfiles de distribución y uso del agua en todos los puntos de su red de distribución. Una vez que estos patrones “normales” de distribución y consumo se elaboraron, fue posible, de modo muy eficaz y rápido detectar las anomalías en los patrones, y por ejemplo, no sólo conocer la posible existencia de fugas, sino también, con bastante exactitud dónde se producían éstas.

La empresa realizó una importante inversión con la instalación de estos sistemas de medición adicionales, y la sustitución de los que ya disponía por otros de mayor exactitud, pero los costes empezaron a recuperarse en relativamente poco tiempo, puesto que el conocimiento de forma temprana de incidencias tales como fugas, o congelación de las conducciones, hacía posible que se instrumentaran tanto su solución inmediata, como el seguimiento de su frecuencia, lo que hacía posible planificar mejor otro tipo de actuaciones de mantenimiento o de renovación de las instalaciones de distribución en su caso.

La experiencia sirvió a la empresa para incrementar su interés por actuaciones relacionadas con la sostenibilidad, puesto que el apoyo de los Stakeholders para el desarrollo de esta idea, fue muy alto, siendo además una medida, que obtuvo a lo largo del tiempo una rentabilidad tanto económica como medioambiental para la empresa, puesto que se redujeron de manera sustancial las pérdidas de agua en toda la cadena de suministro y distribución que la ESB mantiene en Irlanda.

Otra experiencia más reciente de esta misma corporación con la RSE, llegó como consecuencia del buen balance alcanzado por la actuación que acabamos de describir, pero con objetivos relacionados más directamente con la sostenibilidad y el respeto a los recursos medioambientales.

En este caso, la empresa abordó otro objetivo diferente, en este caso, tomando como referencia los intereses de los clientes. Uno de los objetivos de la empresa, venía siendo el compromiso denominado de prestación del “mejor valor” de su producto, así

como un especial interés y responsabilidad en que la electricidad – su producto – se utilizara de un modo eficiente y sostenible.

La experiencia se desarrolló uniendo ambos objetivos – prestar servicios de alto valor añadido a los clientes y mejorar la eficiencia del consumo de electricidad realizada por éstos – a través del desarrollo de una herramienta web, que analizando las pautas de consumo del cliente, pudiera orientarle a mejorar el ahorro energético que éste realizaba.

Fue de este modo, cómo la ESB, lanzó en 2011, el denominado “Asistente para el ahorro eléctrico” que era una herramienta que a través de un cuestionario de varios pasos, con preguntas sobre las características del consumo y de la vivienda o negocio del cliente, ofrecía de modo personalizado un análisis y algunas recomendaciones de cómo mejorar y reducir el gasto energético.

Así, si se recomendaba la realización de algún tipo de reforma, compra de equipamiento etc que podía ayudarle a reducir su factura eléctrica, no sólo se le decía en qué consistía la actividad recomendada, sino que se le daba un coste estimado / orientativo de la misma, las ayudas públicas o privadas para su realización y también una estimación de la amortización económica – puesto que se le indicaba la cuantía del ahorro que podía conseguir el cliente y su proyección en el tiempo.

El desarrollo técnico del Asistente para el Ahorro Eléctrico de la ESB, también implicó que hubo que realizar una extensa base de datos, y un trabajo de prospección previo, que en este caso, incluyó la realización de una encuesta a más de 20.000 hogares

sobre hábitos de consumo de los hogares. Esta encuesta fue realizada por el departamento de atención al cliente, y facilitó que la herramienta creada pudiera tener el grado de detalle y de personalización logrado.

A través de esta iniciativa se pudo, de manera sencilla, sacar partido a las nuevas tecnologías y ofrecer una herramienta de alto valor añadido al cliente, y al tiempo, integrar los objetivos de sostenibilidad y respeto al medio ambiente en la actividad de la empresa, buscando la eficiencia en el consumo eléctrico. La herramienta, debido a esta amplia fase de elaboración previa, resulta especialmente fácil de usar, y muy versátil en sus opciones y respuestas, ofreciendo al cliente de forma rápida e intuitiva un informe sobre sistemas y modos en los que puede optimizar y reducir su consumo de electricidad.

GDF-Suez y las Acciones socialmente responsables enfocadas a la sociedad y a la conciliación.

GDF – Suez es una compañía distribuidora de combustible y gas, que opera en diversos países, como Rumania, en donde a través de la filial Distrigaz Sud Retele, ha llevado a cabo algunas iniciativas derivadas de los criterios de Responsabilidad Social que ha incorporado en los últimos años a su actividad.

Muchas de las líneas y objetivos en materia de Responsabilidad Medioambiental que ha adoptado esta compañía se refieren a la sensibilización con el consumo energético, y a la educación en materia de consumo a la población en general y especialmente en épocas tempranas de la vida, como en el caso de los niños y los jóvenes.

La experiencia

GDF decidió, dentro de sus acciones de concienciación y formación dirigir un programa específico para niños en edad escolar. La razón de este público objetivo, fue el convencimiento de que a través de la educación de los más jóvenes en materias tales como la sostenibilidad y el consumo responsable de los recursos, es el modo más eficaz de garantizar que los consumidores futuros harán uso racional y eficiente de la energía en sus diversas formas, y serán garantes de una mayor sostenibilidad presente y futura en el uso de los recursos naturales.

Por otra parte, también quería aprovecharse que precisamente en esa época de su vida, los alumnos eran formados en materias como el medioambiente, la polución, la función de la ciencia y la investigación y otras materias directamente relacionadas con los mensajes que se quería transmitirles.

El programa consistía en la elaboración de diverso material formativo, adaptado a la edad del público objetivo, en el que se trataban temas como los diversos tipos de energía disponibles, los modos de obtención y distribución del gas natural a los hogares, y pautas sobre el uso racional y seguro de este tipo de energía en el ámbito doméstico.

El programa piloto inicial, comenzó en octubre de 2007 en 40 escuelas de Bucarest, y sus beneficiarios fueron unos 3.000 niños de entre ocho y diez años. La iniciativa denominada “ Al encuentro de la Energía” alcanzó tal éxito, que en 2008, se extendió a 60 escuelas en Bucarest, 20 en Brasov y 20 en Pliesti..

La continuidad del programa se prolonga hasta la actualidad en diversas escuelas cada año, pero además se han realizado algunas innovaciones que se han ido incorporando al programa original, como es la utilización de diverso material a través de Internet – desde 2009- o la elaboración de una película en 2010.

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

Uno de los aspectos más interesantes de la experiencia que se llevó a cabo, y que fue el motivo por el que se ha repetido en años posteriores y se ha ampliado a otras actividades complementarias, es el alto nivel de compromiso y de aceptación de los stakeholders de la compañía, y también la gran aceptación de la misma entre los propios trabajadores y colaboradores de la empresa.

El balance fue muy positivo, lo que promovió que la compañía planificara e iniciara diversas iniciativas relacionadas con la Responsabilidad Social en Rumania, pero también en otros países donde venía operando.

Por ejemplo en 2008, se inició un programa en Francia dirigido a los hogares con bajo nivel de ingresos, que podrían tener problemas para afrontar el coste del suministro de energía a sus hogares. El programa se integra en una serie de puntos de información y recepción, y reviste diversas formas, siendo la más destacable la habilitación de líneas especiales de financiación para instalar o comprar equipos o sistemas de ahorro energético en los hogares más susceptibles de tener dificultades económicas.

Más recientemente, también en Francia, se ha implantado otra iniciativa, esta vez dirigida a los trabajadores, y cuyo objetivo es contribuir a la igualdad y la conciliación de la vida personal y profesional. Esta iniciativa se materializó a través de la creación de una intranet empresarial denominada “Vida profesional/ Vida personal” accesible a los empleados de la compañía, y que facilita información y acceso a servicios

relacionados con la conciliación. La aceptación de esta herramienta, está siendo muy buena, y por tanto se tiene previsto extender su acceso y uso a todos los trabajadores de la compañía en Francia.

Responsabilidad social aplicada a la colaboración y al partenariado público-privado : La asistencia sanitaria en Pekín en el 2008.

TOTAL, es una corporación público-privada que se formó con ocasión de la celebración de los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008. El objetivo de su creación manifestado por las autoridades sanitarias fue el fortalecimiento de sus recursos en materia de asistencia y respuesta sanitaria en situaciones de emergencia.

El detonante para su constitución fue la insuficiente actuación de los servicios y recursos sanitarios existentes en la ciudad durante 2002-2003 del Síndrome Respiratorio Agudo Severo (más conocido por sus iniciales en inglés: SARS).

Por ello, tras esta epidemia, y una vez conocida la candidatura de la ciudad para el evento olímpico, las autoridades públicas consideraron la necesidad de mejorar e incrementar los recursos sanitarios disponibles para poder responder a las exigencias en materia sanitaria y de emergencias durante la celebración del evento, y dada la altísima concentración de personas que se iba a producir durante el mismo.

Las primeras decisiones que se tomaron, cristalizaron en la decisión de crear una corporación público-privada para afrontar el reto, y en segundo lugar la adopción del sistema francés para hacer frente a las demandas y emergencias en materia de salud. Frente al sistema inglés y estadounidense de “traslado rápido” - en el que el herido o el paciente es trasladado por personal sanitario siempre al centro médico que se encuentra más cercano, donde es evaluado por médicos o especialistas, y a veces

derivado a otros centros- el modelo francés se basa en la disposición de unidades medicalizadas en las que también se trasladan médicos especializados capaces de evaluar el alcance de las demandas de asistencia sanitaria sobre el terreno, y que en coordinación con un servicio de teleasistencia y comunicación inmediata, son capaces de derivar rápidamente a los pacientes a las unidades hospitalarias o de atención primaria más cercanas de entre las que tienen medios adecuados para tratar el problema médico existente.

El centro de asistencia telefónica funcionaba como banco de datos de los recursos médicos y hospitalarios existentes, para poder sugerir rápidamente el centro más cercano con los medios técnicos y humanos necesarios para atender a la emergencia surgida.

Los principales socios de esta entidad público-privada, fueron el sistema hospitalario público de París, la corporación municipal de la ciudad y área de Pekín, y como coordinador, la embajada francesa en este país asiático.

La experiencia

El primer reto de “TOTAL” fue organizar formación adecuada para una treintena de médicos chinos en Francia, donde éstos pudieron acceder al tipo de formación, sobre todo de índole práctica y conocer el trabajo de sus homólogos franceses en estas unidades de emergencia.

La formación se estructuró con una duración total de tres años, durante los cuáles los médicos que iban a prestar servicios en Pekín, eran incorporados como residentes a unidades de atención de emergencias en diversas localidades francesas.

Al finalizar su periodo de formación, estos médicos eran certificados con su especialización por la Universidad de París, y una vez de regreso a China, a los hospitales donde venían prestando sus servicios anteriormente, prestaban sus servicios como médicos de emergencia, y además como formadores de otros médicos en el país asiático.

Además de esta formación para el personal médico, se desarrolló una importante labor de asesoría técnica para el ayuntamiento de Pekín, en materias tan relevantes como:

Establecimiento y articulación de un call-center centralizado para derivación y asistencia de las emergencias sanitarias y de los médicos encargados de las unidades sanitarias móviles.

Creación de un centro de formación de referencia para los médicos y personal de asistencia a las emergencias.

Articulación de líneas de cooperación y asistencia por parte de diversos equipos de asistencia de emergencias médicas franceses durante la celebración de las olimpiadas.

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

Esta experiencia, resulta interesante por cuanto no sólo es una colaboración público privada, sino que además se produce entre entidades de países diferentes. Retos como el idioma, el poco margen temporal o la desconfianza del ayuntamiento de Pekín para participar en el proyecto, requirieron de esfuerzos especiales para el desarrollo satisfactorio del mismo.

La experiencia, sin embargo fue muy positiva, y la continuación y aprovechamiento de los primeros médicos formados, el incremento de la calidad asistencial sanitaria en la ciudad, y la persistencia del sistema articulado para los juegos, aún después de su celebración hablan de sus buenos resultados como inversión socialmente responsable de esta ciudad.

SODEXO y la Aplicación de criterios mediambientales al ciclo de vida del producto

SODEXO (Sociedad y Comercio de Bélgica), es una compañía que está presente en 80 países y cuenta con 380.000 empleados en múltiples localizaciones. Y puesto que gran parte de su actividad tiene relación con el aprovechamiento de los recursos naturales – como la agricultura- tradicionalmente ha sido una empresa interesada por reducir su impacto en medioambiente – su huella ecológica.

La experiencia

Una de las líneas de negocios de la compañía Belga SODEXO consiste en establecimientos de restauración rápida, por lo que la empresa es tremendamente consciente de que hay una ingente producción de residuos desde la extracción o producción de las materias primas – en las granjas, por ejemplo- hasta su consumo, en el ámbito doméstico o de la restauración, puesto que muchos de estos productos tienen que sufrir múltiples transformaciones, y son sometidos a diversos procesos de elaboración antes de ser consumidos. Uno de estos subproductos contaminantes, es el aceite utilizado en la preparación – frituras, cocción- de los alimentos.

Uno de los objetivos marcados por la compañía en esta área, fue la reducción los desechos generados por su actividad, y por los clientes, en todos los países donde opera.

En la actualidad, en diversos de estos países, como son los Países Bajos, o Francia, SODEXO, ha implementado programas para optimizar la recogida y el aprovechamiento del aceite de cocina usado, en los puntos de restauración rápida que mantiene, además de seleccionar compañías especializadas en el reciclaje de este aceite como biocombustible. De este modo, la compañía genera muchos menos residuos no recuperables, y produce un combustible – biodiesel- que genera cerca de un 78% menos de emisiones de CO2 a la atmósfera que el combustible diésel derivado del petróleo.

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

SODEXO, lanzó esta campaña de recogida y reciclaje de Aceite de Cocina Usado en Biodiésel como parte de su plan denominado “por un mañana mejor” que se circunscribe dentro de las políticas y programas de Responsabilidad Social que esta compañía desarrolla en la actualidad.

Además y para mejorar la eficacia de este programa de recuperación del Aceite de Cocina Usado, también se ha incluido una parte específica sobre éste en su página

Web, y en las auditorías medioambientales que la compañía realiza periódicamente. A través tanto de su página web como de las auditorías, puede la empresa no sólo evaluar el funcionamiento y avance del programa, sino también detectar en qué áreas geográficas o de actividad está siendo más eficaz, y en qué áreas o aspectos, la empresa puede mejorar su ejecución.

Entre 2008 y 2009, la recuperación de Aceite de cocina usado ascendía a más de 1.100 toneladas. Los países donde se recogió una mayor cantidad, fueron Países Bajos –con 200 toneladas- y Francia – 100 toneladas. En el Reino Unido se invirtió en la adquisición de instalaciones y equipo químico adecuado para la transformación del aceite en biodiésel, en las que se produjeron cerca de 350.000 litros de biocombustible en 2009, que se utilizaron en los propios vehículos de la compañía, lo que indica que la empresa ha reducido sus emisiones de CO2 en cerca de 760 toneladas.

La experiencia de ACCOR y la introducción de la conciliación de la vida profesional y personal como objetivo de la RSE

ACCOR SERVICES, es una compañía internacional que opera en diversos países. De Francia ha pasado a operar también en España, Bélgica, Reino Unido y Portugal dentro de Europa. Su actividad, enmarcada en el sector servicios y en la hostelería y restauración, hace que la compañía tenga en sus trabajadores su principal potencial de crecimiento, y que exista un alto porcentaje de mujeres en su plantilla.

La experiencia

Como acabamos de apuntar, la compañía tiene un alto porcentaje de mujeres trabajando en diversos puestos y categorías profesionales dentro de la empresa. Y dado que este porcentaje además parece ir en aumento, junto al rápido envejecimiento de la población – especialmente en Europa- ha provocado que la empresa tuviera un especial interés en ofrecer a sus trabajadores y trabajadoras, propuestas que ayudaran a mantener la igualdad de oportunidades dentro de la empresa, y que se garantizara una apropiada conciliación de la vida profesional con la personal, para aquellos trabajadores/as con hijos o con ascendientes o familiares con diverso grado de dependencia a su cargo.

La solución que se propuso para ayudar a la conciliación de la atención a la vida personal, con la profesional, sobre todo en los casos en los que existían hijos o mayores dependientes a cargo del trabajador, fue la oferta de servicios domésticos adecuados a estas demandas. De este modo, la empresa a través de una plataforma que operaba a través tanto del teléfono como a través de internet, permitía a los trabajadores acceder en condiciones ventajosas a servicios de cuidado personal o del hogar, o a otros servicios domésticos o de salud y bienestar. Así, a través del concierto con los prestatarios de estos servicios, la empresa a través de bonos- servicio, podía ofrecer los mismos de forma muy ventajosa a sus trabajadores.

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

En este caso, los trabajadores/as obtuvieron diversos beneficios:

- Podían ganar tiempo para su vida profesional o personal, puesto que a través de estos servicios podían conseguir servicios de cuidado o guardería , limpieza doméstica, planchado y tintoría a domicilio etc, de forma ventajosa. Tiempo que no tenían que emplear ellos mismos haciendo estas tareas.
- Además la centralización de estos servicios a través de una plataforma fácilmente accesible, hacía que fuera sencillo ocuparse de muchos imprevistos diarios, por lo que veían mejorada su calidad de vida.
- Por otra parte, y gracias a la concertación económica que realizaba la empresa con los proveedores de estos servicios, y la posibilidad de obtenerlos

a precios bonificados, hacía que los empleados pudieran también beneficiarse económicamente.

La compañía, por su parte, vio incrementada su imagen como empleador, funcionando la existencia de esta plataforma de servicios como incentivo para atraer nuevos trabajadores.

A través del portal web de acceso a estos servicios, la compañía también pudo conocer mejor las necesidades y preocupaciones de sus empleados, y además pudo ver cómo la satisfacción y el bienestar de los trabajadores/as aumentaba, además de mejorar la situación de los trabajadores que debían desplazarse o cambiar de horarios.

El ejemplo de PSA: Implantación la RSE en empresas de grandes dimensiones

IMS (PSA Peugeot Citroën) es un fabricante de vehículos que opera en muchos países del mundo. Precisamente el poseer centros y plantas de fabricación en países muy diversos, fue lo que empujó a la empresa a trabajar en la creación de un marco general que reflejara y diera cuenta su Responsabilidad Social como empresa. Justamente el tamaño de la compañía constituía el principal obstáculo para elaborar un marco general único de RSE, lo que para la empresa era de suma importancia.

La experiencia

La principal dificultad para elaborar un marco y referencia único de RSE, era para Peugeot, el gran tamaño de la empresa, y que estaba presente en países y zonas geográficas muy diferentes unas de otras, por lo que se decidió impulsar un proceso de elaboración sumamente participativo.

La firma del convenio sobre la Responsabilidad Social de la empresa fue firmado en 2006, y fue suscrito tanto por la dirección de la empresa, como por la Federación Internacional de Sindicatos, y la Federación de Sindicatos de trabajadores del metal . (Respectivamente la Fédération Internationale des Organisations des Travailleurs , y la Fédération Européenne des Métallurgistes).

En la firma de este acuerdo, por tanto, estuvieron involucradas de una manera u otra cerca de 85 organizaciones sindicales, puesto que además la empresa tuvo en cuenta en el proceso a todas las organizaciones sindicales representadas en los países donde el grupo tenía 500 trabajadores o más. La empresa también libró consultas a los responsables y directores de las distintas ubicaciones geográficas de la firma

Un acuerdo tan amplio, tuvo la virtud de que ha podido ser aplicado a todas las filiales de la marca, y a todas las áreas de actividad, como son las plantas de fabricación, servicios financieros, o transporte y logística.

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

El factor clave que ha contribuido a que la experiencia fuera un éxito, fue el haber podido contar con todas las partes significativas en el proceso, generándose también una importante dinámica de diálogo social, lo que también ha contribuido a que tanto la evaluación inicial de la situación de la empresa conforme al contenido de la RSE, así como su evaluación posterior haya podido ser sustancialmente más participativa.

El acuerdo de RSE, involucró activamente tanto a trabajadores, como a consejos de dirección, sindicatos, proveedores, subcontratas, socios industriales y financieros etc. Además la participación de todos ellos, fue crucial para lograr conciliar intereses a veces profundamente divergentes en un único documento.

La evaluación tanto del proceso de creación de un marco de desarrollo de la RSE común para el grupo empresarial, así como los resultados – sobre los que se informa anualmente – de su aplicación han sido muy satisfactorios. De hecho, el grupo ha ido extendiendo progresivamente sus requisitos de Responsabilidad Social hacia gran parte de la cadena de proveedores y colaboradores que participan de su actividad.

Pirelli y la transformación de la sostenibilidad en incentivo económico en la empresa

Pirelli & C. S.p.A., es una corporación conocida fundamentalmente por la fabricación de elementos auxiliares y repuestos del automóvil, estando extendida su actividad a multitud de países. Esta empresa, que había lanzado su último “Plan de negocio 2011-2013” decidió que antes de su finalización fuera sustituido por un Plan de incentivos a largo plazo, que quedaba inscrito dentro de su plan de negocios para 2012-2014.

La particularidad de este nuevo plan de incentivos, reside en el interés de la compañía en introducir en sus incentivos económicos y de retribución a sus directivos objetivos derivados de la creación de valor a largo plazo y de la introducción de objetivos no financieros.

La experiencia

La retribución de los integrantes de los cuadros y mandos de dirección de Pirelli, se compone de una parte fija, y una variable anual, que se calcula en base a la parte fija, y depende del cumplimiento de los objetivos anuales marcados por la dirección de la compañía. Además también existe otra parte variable de la retribución que depende del mayor o menor cumplimiento de objetivos plurianuales (objetivos a largo plazo). La particularidad de la modificación realizada en 2012, se refiere a la introducción para el

cálculo de parte de la retribución variable de un indicador de Sostenibilidad, que se basa en la posición de la empresa en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, así como en el FTSE4Good Tyre.

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

Normalmente, las empresas tienen ciertas dificultades al integrar indicadores que puedan reflejar su desempeño en materia de sostenibilidad, además éstos suelen quedar integrados en objetivos generales de la compañía, por lo que su cumplimiento queda en cierto modo, a la buena voluntad o al compromiso social que experimentan las partes implicadas, siendo pobremente seguidos por quienes no desconocen o comparten estos objetivos dentro de la empresa.

Al introducir un indicador objetivo para la medición de este desempeño- la posición de la compañía en dos conocidos índices públicos- y además hacer depender parte de la retribución personal de parte de su plantilla del mejor o peor resultado en ellos, resulta en una herramienta que puede incentivar el cumplimiento de objetivos o programas relacionados con la sostenibilidad incluso por aquellas personas que no sienten un especial interés por ello, a causa del incentivo económico que conlleva.

No obstante, por tratarse de un elemento muy nuevo para la empresa, aún es pronto para evaluar su eficacia, pero sí que es posible valorar su utilidad como referente de que no sólo es posible introducir aspectos relacionados con la sostenibilidad en la

empresa, sino que también puede favorecerse claramente y en base a indicadores objetivos su cumplimiento e incentivación.

Toyota-Europa y la consolidación de la RSE a través de Proyectos Participativos

Toyota Motor Europa (TME) , uno de los principales fabricantes automovilísticos a nivel global, y que había elaborado su propio compromiso sobre RSE, en el año 2007, decidió involucrar activamente en su elaboración y aplicación a toda la empresa y a sus stakeholders en el máximo de niveles posibles. Esto sólo parecía factible a través de la implementación en los agentes y centros de asistencia y ventas , así como en las ocho plantas europeas de producción, una estrategia coherente y común a todos ellos.

La experiencia

Para lograr que la implantación de la estrategia europea en materia de RSE – que la empresa había plasmado en su código ético – tuviera éxito, la compañía utilizó diversas estrategias como las siguientes:

Implantación de la RSE a través de una estructura específica. Así se creó la Red de RSE de Toyota Europa. Cada director, o consejo de dirección de las compañías filiales designaba a una persona de referencia, que teniendo nivel de director, y acceso a

todas las divisiones y áreas de la compañía, participara en un programa formativo sobre Responsabilidad Social y compromiso Social de Toyota Europa.

Identificación de las propuestas y actividades valiosas desde la perspectiva de la Responsabilidad Social que ya existían en la empresa. A este inventario inicial de situación, se añadía la evaluación de todas las áreas de RSE sobre las que tenía relevancia el plan de Responsabilidad Social de la compañía.

Para ayudar en esta evaluación inicial y en los seguimientos y evaluaciones posteriores, la compañía puso a disposición de su red de RSE una herramienta telemática específica, que ayudaba a evaluar la ejecución real, las expectativas y los riesgos en esta área en relación con 37 indicadores específicos, que se agrupaban conforme a las seis categorías de stakeholders identificados.

La empresa además para evitar que la herramienta quedara obsoleta, o pudiera no adaptarse a los cambios, habilitó su acceso vía web, posibilitando un adecuado feedback y una revisión de la misma cada dos años, si no fuera necesario hacerla con más frecuencia.

Para facilitar el trabajo de la red de RSE de la empresa, e incrementar su motivación en el cumplimiento de los compromisos en materia de Responsabilidad Social, la empresa puso también en funcionamiento herramientas informáticas, a través de la red empresarial para poder exponer los avances, propuestas y mejoras que se iban llevando a cabo, facilitar el intercambio de experiencias, y la elaboración de un banco de experiencias y prácticas llevadas a cabo por las distintas filiales.

Además instauró una línea de formación y de intercambio de experiencias para los responsables de RSE, con reuniones semestrales, y un servicio centralizado de consulta y apoyo en la implantación de la RSE.

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

La experiencia en la implantación de la RSE en una empresa con un número de trabajadores, centros de trabajo y filiales tan extensa, fue tremendamente positiva. La empresa, a pesar de que tuvieron que hacerse esfuerzos iniciales mayores, para conjugar todas las particularidades locales en el lanzamiento de su compromiso de Responsabilidad Social, pudo comprobar como la existencia de un único compromiso global, y la articulación de una red específica de RSE dentro de la empresa, ha sido una buena elección en su caso, puesto que ha simplificado el trabajo y la utilización de recursos de esta área.

Así, por ejemplo, la decisión de designar a un directivo en cada filial que se responsabilizase de la RSE, conllevó la dificultad de escoger a la persona adecuada en cada caso – lo que pudo revestir dificultades en algunos casos concretos- pero a cambio, el contar con una estructura y personal del máximo nivel responsabilizándose de esta área, facilitó que los trabajadores, pero sobre todo los directivos, tuvieran un referente claro, y que el sistema pudiera implantarse de modo permanente y continuado a lo largo del tiempo.

Toyota Motor Europa, en años posteriores ha continuado desarrollando su política empresarial de RSE, siendo el balance de la experiencia muy positiva, y sus principales avances en las siguientes materias:

Al haber planteado un único marco de RSE para todas las plantas de fabricación y centro de trabajo de la compañía, era difícil la colaboración puntual y social con agentes y entidades de tipo local. Sin embargo, a lo largo de estos años, la empresa ha flexibilizado tanto la incorporación de colaboradores locales – a través de la participación voluntaria, o de la Fundación (Toyota Fund for Europe) que mantiene la compañía – al tiempo que se busca una colaboración transnacional con ONG y entidades transnacionales.

Por otra parte, y dada la disminución de producción de la compañía debido a la crisis económica general, otras iniciativas – como el trabajo en proyectos de especial impacto social- continuaron alentando el trabajo voluntario por parte de quienes integraban la empresa, así por ejemplo, en Reino Unido, trabajadores de la compañía, ayudaron como voluntarios en la construcción y recuperación de zonas de recreo y parques para la infancia.

De este modo, la empresa se beneficia en seguir presente – a pesar de las adversas condiciones económicas- en su compromiso social, y los trabajadores incrementan su motivación a través de estos proyectos. Además la comunidad refuerza sus lazos de ayuda y apoyo social.

En fechas más recientes, la compañía ha lanzado una nueva iniciativa en materia de Responsabilidad Social, cuyo objetivo fundamental es la reducción de la huella o impacto medioambiental de la actividad empresarial de la compañía por parte de su estructura comercial, involucrando no sólo a los centros que son propiedad de la empresa, sino también a los minoristas y concesionarios externos, la mayor parte de los cuales son PYMES.

Esto se realizó a través de dos proyectos:

El primero de ellos, denominado “Ecodriving” consiste en un simulador y formación específica impartida por diversos expertos – que eran colaboradores y voluntarios de Organizaciones sin ánimo de lucro, que aceptaron colaborar en el proyecto- en materia de conducción eficiente y conducción responsable. Esta formación a través del simulador podía ofrecerse dentro de eventos generales – por ejemplo, ferias comerciales, jornadas de medioambiente etc.- o bien dirigirse a colectivos específicos – conductores de una empresa, policía local, etc.

El segundo de los proyectos, el denominado Eco-escuelas para la innovación y el medioambiente, consistía en un concurso dirigido a los escolares. En él, se proponía por parte de los alumnos diversos proyectos e ideas relacionadas con un tema central propuesto para cada ocasión (por ejemplo: “Ahorremos energía”). De estos proyectos se seleccionaban los mejores, a los que se les subvencionaba el desarrollo de dichas propuestas de manera más extensa.

Estos mejores proyectos se sometían a una nueva selección a nivel nacional, de donde salía el proyecto ganador de cada país. Entre estos mejores proyectos, se seleccionaba entonces el ganador europeo.

Para lograr que los colaboradores y concesionarios se involucraran, se procedió a la elaboración de un kit de puesta en marcha rápida, en el que se incluía el material y asesoramiento necesario, lo que incluía una guía que describía la actividad, las ONGs que podían contactarse a nivel local para colaborar en la misma, modelos y plantillas para las distintas comunicaciones y fases de las actividades, y la herramienta de simulación de conducción eficiente (Ecodriving).

Este Kit fue puesto a disposición de 19 minoristas externos a la compañía en Bélgica, Dinamarca, Países Bajos, Noruega y Eslovenia. La iniciativa ha resultado un éxito, y los minoristas que colaboraron en un inicio, han solicitado ser incluidos de nuevo en la actividad, siendo las expectativas de futuras colaboraciones en estos proyectos muy altas entre otros intermediarios que esperan colaborar en futuras ediciones.

También se mejoró la comunicación de los minoristas que colaboraron en la actividad con los intereses locales de cada comunidad, beneficiándose también de la actividad las ONGs colaboradoras, que pudieron dar a conocer mejor su trabajo y actividad.

Otro efecto muy positivo del programa, es que las empresas colaboradoras, mejoraron y racionalizaron su consumo de energía en cerca de un 10% como media. Además muchos de estos colaboradores externos contaron con personal específicamente

asignado a estos proyectos, y una mayor concienciación ante las prácticas de sostenibilidad en el sector de la automoción.

El objetivo para 2015, es extender la puesta en marcha de estos dos proyectos en todos los países donde la empresa está presente, y llegar a involucrar al 50% de sus concesionarios (unos 1.500 puntos) oficiales.

Volkswagen y la Responsabilidad Social a través del diálogo con los Stakeholders

Volkswagen es uno de los más importantes fabricantes de automóviles a nivel mundial. También venía siendo uno de los más criticados desde el tercer sector, sobre todo en materia de medioambiente, punto en el que era ampliamente contestado. Esta situación en la que muchas organizaciones sin ánimo de lucro con mucha representatividad en materia de protección medioambiental hacían frecuentes objeciones a las campañas, productos y actividad de la compañía era visto con preocupación por la multinacional.

La experiencia

Como posible solución a esta situación, la empresa decidió enfocar el asunto de una manera abierta y constructiva, y comenzó líneas de comunicación y diálogo con estas organizaciones. Estos stakeholders eran por tanto, invitados a plantear y proponer ideas para que la actividad de la empresa, y las inquietudes mediambientales pudieran conciliarse de manera efectiva.

De este modo, la empresa ha mantenido estrecha colaboración con algunas de estas organizaciones sin ánimo de lucro, como por ejemplo en el caso de la Asociación para

la Conservación de la Naturaleza Alemana. De la línea de comunicación abierta por la empresa con esta ONG, han salido importantes compromisos :

La empresa ha participado en un buen número de proyectos sobre ahorro de combustible, conducción eficiente y uso racional del vehículo. Además ha cedido el uso de vehículos a esta organización conservativa, y ha intervenido conjuntamente con la ONG en múltiples foros y actividades sobre el presente y futuro de la empresa automovilística.

Por su parte, la ONG alemana ha podido asesorar en materias medioambientales a Volkswagen, además de hacer llegar propuestas y participar conjuntamente con la empresa en proyectos de interés ambiental. Además se ha establecido una especial concienciación y motivación entre los empleados, jubilados y prejubilados de la multinacional que son motivados a colaborar en diversos voluntariados con la organización ecologista.

Aspectos y balance relacionado con la RSE de esta experiencia

Evidentemente los resultados de esta experiencia pueden ser mejorados, y existe un claro riesgo de que la situación pueda llegar a un punto donde la relación cooperativa establecida deje de ser positiva o no aporte resultados.

Sin embargo, es necesario resaltar el mecanismo y la actitud de la compañía alemana ante un conflicto que abordó abriendo vías de negociación y comunicación con un stakeholder que a su vez, contribuyó también a que la empresa adoptara una actitud socialmente responsable, habiendo beneficiado esta situación a ambas partes.

De hecho, esta primera experiencia, fue la que sirvió de inspiración a otro proyecto, denominado “Pro Ehrenamt” en el que la empresa, a través de Internet facilita el acceso a sus trabajadores en activo o retirados (jubilados y prejubilados) el acceso a información y una amplia base de datos de organizaciones donde se puede realizar voluntariado. De este modo, se ponen en contacto a aquellas entidades sin ánimo de lucro que necesitan personas voluntarias para algunos proyectos o actividades, con personas que están motivadas y desean realizar estos voluntariados.

El proyecto “Pro Ehrenamt” ha sido también muy bien acogido, tanto por las organizaciones que se ofrecen a los voluntarios como por los trabajadores de la empresa automovilística.

Conclusiones: la experiencia de implantar la RSE en la empresa.

La mayor parte de las experiencias descritas, se inician por la necesidad detectada por la empresa de responder a problemas concretos de gestión, comunicación u optimización de recursos.

Aunque en algunos casos, la RSE puede formar parte de la propia filosofía de la empresa, sólo es puesta en práctica cuando las empresas se hacen conscientes de los posibles beneficios de su implantación. Es esencial, por tanto incidir en la comunicación e información a las empresas del concepto, áreas y procedimientos para implantar la RSE.

El área medioambiental de la RSE es una de las principales puertas de entrada a la RSE de las empresas, especialmente en algunos sectores – como la producción energética o la automoción- donde están más profusamente regulados las obligaciones y requisitos medioambientales de la actividad productiva de estas empresas. Además las empresas tienen contacto con sus stakeholders a través de esta área debido a su actividad.

Así, subsectores como la generación o distribución de energía, pueden ser buenos viveros de iniciativas en materia de optimización de recursos, consumo responsable, y conciencia ecológica o sostenibilidad.

Las experiencias más fructíferas de estas empresas, son aquellas en las que se ha realizado un proceso continuo de implantación, y éste ha sido apoyado también desde los niveles de dirección de la empresa.

Además, el diseño de guías o indicadores que ayuden a evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos es necesaria para valorar el tipo de resultados pretendidos y los beneficios obtenidos, pues muchos de estos resultados positivos son inmateriales (mejorar la relación con las comunidades locales, por ejemplo) y debe hacerse un esfuerzo para encontrar medidas –directas o indirectas – del grado de consecución de los objetivos.

Otro aspecto que parece contribuir a la implantación de la RSE en la empresa, es la existencia de una estructura definida de responsabilidad en su gestión, lo que además de otorgar un valor de permanencia, da una referencia estable a todos los departamentos de la empresa de a quién deben dirigirse en materia de RSE.

Otro elemento que parece también de la máxima relevancia, y que parece haber contribuido en mucho al éxito de la mayor parte de las experiencias que hemos descrito es la utilización de las nuevas tecnologías.

El uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación resulta crucial no sólo para recabar la documentación, evaluación e información necesaria para la gestión de la RSE, sino que muchas veces es a través de estas tecnologías el único modo en que se pueden llevar a cabo ambiciosos proyectos con un coste asumible para la empresa, y que han obtenido buenos resultados.

Nos hemos referido a diversas experiencias en este campo, incluyendo el diseño e implementación de asistentes cibernéticos para asesorar personalmente en materia de ahorro energético, portales para la gestión de servicios auxiliares para la conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores, centralización de servicios de colaboración con entidades locales en materia de voluntariado, entre otros, pero las posibilidades son casi infinitas.

Otro aspecto que también contribuye decisivamente al éxito de los proyectos de RSE de la empresa, e incluso a la implantación de los propios principios de Responsabilidad Social en la política de las organizaciones y empresas, es la existencia de una sensibilización previa y una formación e información adecuada de los objetivos que se pretenden, los comportamientos que se esperan de cada una de las partes implicadas.

A estos pasos, hay que añadir que necesariamente hay que programar a su finalización – o con la periodicidad que se crea oportuna, si se trata de objetivos o actuaciones a medio y largo plazo- una adecuada y clara comunicación los resultados.

Junto con la motivación e implicación de los stakeholders, la apropiada comunicación de resultados es uno de los puntos más frecuentemente olvidados, y esto puede operar negativamente, pues impedirá que quienes han participado activamente se sientan suficientemente motivados para continuar haciéndolo, y que quienes se han quedado al margen encuentren incentivos para implicarse en este tipo de actuaciones en futuras ocasiones.

Aún hoy no está claro el grado en que la RSE hace que la competitividad de la empresa crezca, pero lo que parece indiscutible, es que competitividad y Responsabilidad Social guardan relación directa.

Y también parece probado que aquellas organizaciones que aún no se han decidido a tomar esta línea de acción, posiblemente están perdiendo una oportunidad única de diferenciarse y conocer las claves que sus stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, trabajadores y sociedad en general) esperan de su actividad. Y esto en un mercado cada vez más globalizado y competitivo, es un factor esencial no sólo para el mantenimiento de la rentabilidad de la empresa, sino para su mejor proyección presente y futura.

Por otra parte, la mayor parte de las experiencias más positivas de las empresas en la incorporación de la RSE pasan necesariamente por la apertura de amplios canales de diálogo con los stakeholders.

Así, la participación de los representantes de los trabajadores, de las organizaciones más implicadas en la defensa de los intereses de la comunidad, o incluso de la sociedad en general ha resultado ser muy fructífera para estas compañías. Las organizaciones así pueden conocer y adaptarse sin demasiados errores a lo que los distintos colectivos de stakeholders esperan realmente de su actividad, sensibilizándose con aquellos intereses que son de especial relevancia para ellos.

Otra nota común a muchos de los casos, es la respuesta y el feed-back positivo recibido por las empresas que ponen en marcha proyectos o políticas de RSE.

Trabajadores, clientes, y comunidad en general valoran los esfuerzos de estas empresas por aplicar criterios de responsabilidad social a su actividad. Incluso en los casos con efectos más moderados, las valoraciones son positivas y los colectivos destinatarios han visto mejorada su percepción de las empresas que los están aplicando. Por ello, es frecuente que la empresa que ha planificado actividades y programas relacionados con la RSE, repita la experiencia.

Uno de los principales atractivos de la RSE – al menos desde la perspectiva medioambiental- reside en la optimización de recursos y de los consumos realizados en la actividad productiva. Este es un campo además atractivo para las empresas con dificultades económicas, que ven cómo una reducción de costes, puede también revertir en una mejora de su imagen corporativa como empresa “verde”.

Sin embargo, es preciso recordar que no es la mera reducción de costes lo que la RSE propone, sino una apuesta más decidida por criterios de sostenibilidad ambiental y la aplicación de la ecoeficiencia en todas las fases de la actividad y producción, lo que conlleva que deba existir un estudio realista de las alternativas existentes para cada caso, y una conciliación genuina de los intereses empresariales con los medioambientales, lo que puede hacer el proceso más complejo.