

GESTIÓN RESPONSABLE
Y VALOR COMPARTIDO.

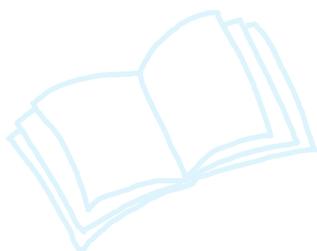
**ALGUNAS IDEAS PARA
GENERAR VALOR
SOCIAL Y ECONÓMICO.**

ESADE
Alumni

DE LA GESTIÓN RESPONSABLE AL VALOR COMPARTIDO.

ALGUNAS IDEAS PARA GENERAR VALOR SOCIAL Y ECONÓMICO

Solemos escuchar que la función social de las empresas es suficiente con generar valor con los sueldos e impuestos pagados. Esto es solo una parte, y es pensar solo en términos de gasto. Si pensamos en responsabilidad social solemos apreciarlo como algo que más que un deber y un gasto puede ser una oportunidad. El objetivo de esta pequeña guía es daros apuntes para que podáis generar valor (negocio) para vuestra empresa a la vez que generáis valor social para vuestros grupos de interés, y esto no es solo una declaración de buenas intenciones. Muchas grandes corporaciones han hecho del valor compartido el foco de su estrategia de futuro, y eso está al alcance de todas las empresas. Somos conscientes que desarrollar estas iniciativas es muy complejo, por eso, como os explicamos a continuación, os sugerimos que empecéis dando pequeños pasos muy concretos en aquellos aspectos donde vuestra actividad tenga mayor impacto y que, poco a poco, sigáis avanzando hasta donde os sintáis cómodos y donde vuestra capacidad empresarial os permita.



CÓMO USAR ESTA GUÍA ¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Del listado de temas que os sugerimos, empezad por aquellos temas donde vuestra actividad empresarial tenga mayor impacto. Por ejemplo, si vuestra actividad son los servicios, puede que los temas relacionados con la gestión de las personas sean muy relevantes. En cambio, si vuestro sector es el industrial, puede que debáis incluir en la agenda los temas ambientales en primer lugar.

Pensad también en riesgos activos o latentes. ¿Tenéis conflictos con los empleados, con algún grupo social o medioambiental? Deberíais poner foco en resolver estos aspectos (y esta guía puede daros nuevas vías para aproximarnos a ello), antes de afrontar otros ámbitos. Si no tenéis este nivel base cubierto, corréis el riesgo del llamado greenwashing, o parecer que intentáis hacer un lavado de imagen que, tomad nota, siempre acaba mal.

3 NIVELES DE PROFUNDIDAD:

Planteamos 3 niveles en los que vuestra empresa puede ir avanzando. Nuestra propuesta es que vayáis trabajando poco a poco, y según vuestra prioridad, todos los aspectos. Es mejor ir probando pequeñas acciones y, luego, según vuestra capacidad, ir desarrollando medidas más complejas y no plantearse, de entrada, crear un programa corporativo complejo. Si vuestra empresa es pequeña, los niveles iniciales pueden ser suficientes, ya que los avanzados requerirán de un nivel de gestión que se puede escapar a vuestras posibilidades. Las grandes empresas deberían aspirar al nivel máximo.

Pero antes existe un nivel 0: el cumplimiento normativo. Puede parecer obvio, pero a veces no lo es. Debemos hacer lo que, por normativa, debemos hacer. Debemos cumplir con la legislación, con los convenios colectivos e, incluso, con los estándares sectoriales más extendidos.



BÁSICO

Pondremos en marcha iniciativas puntuales y concretas, de bajo coste, pero con alto impacto. Aunque sería deseable, este nivel no pide crear indicadores de evaluación, sólo nos dice que “hagamos algo”.



MEDIO

Introduciremos programas más complejos, que pedirá de inversión de recursos económicos y organizativos, y que se construirán buscando la generación de valor compartido.



AVANZADO

Desarrollaremos políticas específicas para cada ámbito, introduciendo objetivos e indicadores, alineándolas con la estrategia y promoviendo que formen parte de nuestra identidad.

MONETIZAR EL VALOR ECONÓMICO SOCIAL GENERADO

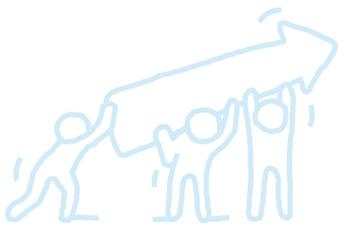
Solemos explicar nuestra generación de valor social indicando, por ejemplo, cuántos euros hemos invertido en acciones o cuántos empleados han generado. Estas cifras solo dicen “lo que nos ha costado”. En otras ocasiones hablamos de “personas beneficiarias” o “árboles replantados”, esos datos no nos dan una dimensión del alcance real del impacto generado: lo que hemos logrado cambiar. Debemos poder explicar cómo hemos transformado vidas, y hasta donde llega el alcance de nuestra inversión, y cómo su valor se ha multiplicado. Existen metodologías de cálculo del valor social integrado que nos permiten hacerlo.

ESTÁNDARES COMO AYUDA

Existen una gran variedad de estándares, normativas y herramientas que nos pueden ayudar a gestionar y vehicular nuestra generación de valor compartido. Si bien es cierto que son instrumentos complejos, y pensados para gestiones avanzadas, pueden servirnos de referentes o puntos de partida.

- **Global Reporting Initiative (GRI).** Propone un estándar para elaborar informes de responsabilidad.
- **Principios del Pacto Mundial (Global Compact).** Iniciativa de la ONU para promover el desarrollo sostenible en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).** Iniciativa de la ONU para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

TEMAS:



GOBIERNO: CORPORATIVO

La implicación de la dirección en cualquier proceso de generación de valor compartido es clave: si la alta dirección no se lo cree, no llegaremos a ningún lado. Es por ello que, tras cumplir con lo que legalmente se espera de ellos (según el tamaño y actividad de la empresas debemos cumplir con normativas como la de transparencia, blanqueo de dinero o reporte), los gestores de una empresa pueden trabajar para que el comportamiento ético y responsable se extienda en la empresa y se cree una cultura corporativa fuerte que repercuta en la creación de un mejor lugar para trabajar y en el desarrollo de mejores productos y servicios.

BUEN GOBIERNO

BÁSICO

Este primer nivel puede ser reactivo o preventivo a posibles conflictos que se puedan presentar. Tener unos valores corporativos bien definidos y transmitidos internamente puede ayudar a alinear la estrategia con los comportamientos. Podemos desarrollar programas internos específicos contra el acoso laboral, por ejemplo. Puede que nos valga con una simple circular o documento compartido. No nos dé miedo ser claros y directos, y demos canales seguros para las personas que se quieran acogerse a ello.

MEDIO

El siguiente nivel nos pide unir todas estas documentaciones específicas alrededor de un código ético que dé pautas a toda la organización sobre los comportamientos esperados y sobre las acciones que se tomarán para su cumplimiento. Es especialmente interesante que en el código se ahonden aquellos temas críticos en el sector. Además se puede avanzar en el establecimiento de canales de comunicación internos para denunciar comportamientos que vayan en contra del código. También es clave trabajar por la transparencia total en fuentes de financiación, la fiscalidad responsable y establecer políticas anticorrupción.

AVANZADO

Además de asumir y cumplir el cumplimiento normativo, las recomendaciones sobre gobierno corporativo específicas de cada sector y tomar como propias las directrices de movimientos como el Global Compact o los Objetivos de Desarrollo Sostenible, otro paso más sería la incorporación de la sostenibilidad en el nivel más alto de la organización y su consideración como un tema estratégico en las decisiones de la empresa, nos llevaría a incluir variables de retribución que incluyan bonus de impacto social e incluso nos obligaría a modificar los estatutos para considerar el la generación de valor social compartido uno de los objetivos de la organización.



PERSONAS: GESTIÓN RESPONSABLE DE LOS EQUIPOS

Las personas, los empleados, son, en la mayoría de casos, el mayor capital de una empresa. Podemos tener grandes ideas, patentes o productos, pero son nuestros equipos quienes lo desarrollan, producen, venden... es por ello que es clave fomentar un entorno propicio para atraer y retener talento, para que puedan desarrollar su carrera, crecer como profesionales y personas, y hacer crecer nuestras empresas. Aunque son muchos los aspectos a tener en cuenta en la gestión de las personas, ponemos énfasis en 4:

- **Desarrollo profesional:** ¿Tus empleados tienen proyección? ¿Podrán crecer? ¿Los vas ayudar a formarse?
- **Igualdad:** Una plantilla diversa permite a las empresas poder llegar a segmentos más amplios de clientes. Y esta diversidad debe basarse en la igualdad de oportunidades, para el acceso y para la promoción. En ese sentido, es clave seguir trabajando para la plena inclusión de la mujer en todos los niveles directivos de la empresa y romper los techos de cristal aún existentes.
- **Conciliación:** Conciliar no es solo flexibilidad de entrada o no poner trabas a las personas que piden reducciones de jornadas. Conciliar es permitir a los empleados que hagan compatible un desarrollo profesional pleno en la empresa con una vida personal también plena.
- **Salud:** Si analizamos las proyecciones de población y el perfil de los trabajadores de las empresas en el futuro, nos daremos cuenta que el escenario de envejecimiento y baja natalidad se traducirá en plantillas envejecidas y en mayores dificultades para captar talento joven. Las empresas no sólo deben, pues, trabajar por el crecimiento, la igualdad y la conciliación de sus empleados, sino fomentar su buena salud, física y mental.

Recordad que el estatuto de los trabajadores o los convenios colectivos no son un punto de llegada, sino que deberían ser la base donde poder desarrollar acciones propias a favor del negocio y los empleados. También recordad que, según el tamaño de la empresa, acciones como los planes de igualdad son de obligado cumplimiento.

DESARROLLO PROFESIONAL

BÁSICO

Puede que sea tan simple con sentarnos con nuestros empleados y preguntarles cómo se ven en unos años y cómo podemos ayudarlos como empresa.

No hace falta formalizar un plan de carrera o una formación muy definida, puede que nos baste ver como esos retos personales encajan con la empresa (puede que descubramos vías de negocio nuevas) y como podemos crecer juntos.

MEDIO

Incorporemos los planes de carrera y apoyémonos en buenos planes de formación. Busquemos formas para financiarla: a través de la Fundación Tripartita, con convenios con centros formativos, buscando sistemas de copago con los empleados.

A veces, simplemente, con permitir a una persona ajustar sus horarios para acoplarse a sus estudios satisficemos sus necesidades sin costes para la empresa.

AVANZADO

Debemos estandarizar los planes de carrera, ayudar a los empleados a ver cuál es el recorrido que le espera con nosotros y como lo vamos a ayudar a ello, con formación.

Hay empresas con programas específicos de detección, retención y promoción de talento interno para aquellas personas clave en el futuro del negocio.

CONCILIACIÓN

BÁSICO

Pongamos en marcha medidas que ayuden a los empleados en su día a día.

No todas las medidas deben ser para todo el mundo, las podemos habilitar por tipo de responsabilidad o tarea. Pero sí que deben ser para todos los empleados del mismo perfil. Ah! Y debemos compensar las medidas en los distintos perfiles para que no hayan agravios comparativos. Suele cometerse el error, por ejemplo, que los empleados de oficina tengan mejores condiciones que los de cadena de producción. Pueden hallarse medidas para todos. Algunas ideas de bajo coste y alto impacto: **flexibilizar horarios** de entrada y salida y tiempos de comida.

Flexibilizar períodos de vacaciones en épocas poco comunes, si no va contra nuestras necesidades productivas. Si alguien se hace un viaje en febrero, en agosto lo tendremos de reten.

Ofrecer una tarde libre a la semana, a cambio de entrar media hora antes, por ejemplo. Coordinemos los equipos para que el trabajo quede cubierto.

MEDIO

Si tenemos medidas que funcionan, podemos establecer algún programa de gestión de la conciliación: sistematizar las acciones realizadas y añadir nuevas, establecer indicadores y objetivos de mejora. Incluso podemos usar metodologías estandarizadas, como el modelo efr.

Hay estudios que demuestran que el coste de las medidas de conciliación es menor a la equivalencia en nómina que esperarían los empleados si no tuvieran esas medidas en activo.

Y un paso más allá: hay determinados perfiles profesionales que su motivación para seguir en una empresa no se basa en el sueldo, sino en la capacidad de conciliar.

AVANZADO

Hacer de la conciliación un eje vertebrador de la gestión de los equipos. Con un programa de conciliación en curso, el liderazgo de esta iniciativa debe hacerse desde la dirección. Debe fomentarse e intentar extenderse a la cadena de valor. Y extendamos el valor, haciendo de los programas de conciliación un elemento a valorar en las mesas de compras.

SALUD

BÁSICO

Más allá de las medidas de obligado cumplimiento en materia de prevención de riesgos laborales, las sociedades de prevención y las mutuas de salud ofrecen a las empresas muchos recursos para mantener el bienestar de sus empleados. Preguntémosles qué nos ofrecen.

Además, podemos fomentar la salud de los empleados a través de acciones puntuales: charlas sobre salud y alimentación, pactar descuentos en gimnasios, participar en alguna carrera o caminata popular...

MEDIO

Podemos promover programas corporativos de salud, con seguimiento de los objetivos, para que se inscriban los empleados. Por ejemplo, podemos poner en marcha programas de deporte o alimentación, con seguimiento profesional.

También podemos proporcionar opciones saludables si tenemos restaurante o cantina, o en las máquinas de vending.

Las charlas pueden convertirse en acciones más estructuradas y ser parte del programa formativo de la empresa.

AVANZADO

Es el momento de abordar el largo plazo y la salud de los empleados a futuro, como hemos comentado en la introducción. Algunas medidas pueden ser: promover la rotación de los puestos de trabajo, en especial con actividad física repetitiva, para evitar lesiones.

Ofrecer tecnología de apoyo en esas tareas físicas repetitivas.

Elaborar planes de preparación para la jubilación y de relevo generacional para la transmisión del talento.

Programas para la gestión del envejecimiento de las plantillas.



SOCIEDAD: RELACIONES CON LA COMUNIDAD

La actividad de la empresa tiene un impacto económico directo en el entorno social donde desarrolla su actividad, pero ese impacto se puede extender contribuyendo al desarrollo social de las comunidades donde la empresa tiene impacto, y también siendo un actor activo en el territorio.

ACCIÓN SOCIAL

BÁSICO

El primer nivel de lo que conocemos por acción social es hacer contribuciones puntuales a causas sociales. Puede que nos lleguen peticiones de una entidad, que sea una iniciativa de los empleados. La recomendación sería que, de algún modo, estas donaciones y colaboraciones, sean consistentes con la actividad de la empresa. Por temática, por relevancia del territorio donde se lleve a cabo... Y no nos sintamos mal por decir que no. Esta coherencia entre actividad de la empresa y acción social hará que estas colaboraciones repercutan positivamente en la imagen corporativa.

MEDIO

El siguiente nivel nos lleva a organizar estas colaboraciones. Se puede establecer protocolos internos sobre qué tipo de solicitudes se aceptan o no. Podemos poner en marcha convocatorias internas o externas de proyectos a apoyar... Incluso podemos aplicar iniciativas como el teaming, donde se redondean las nóminas y la cantidad recogida es doblada por la empresa y se destina a una causa elegida por los empleados. Sistematizar nuestra acción social facilita enormemente su gestión, optimizando los recursos internos destinados a ello.

AVANZADO

El nivel más avanzado es aquel que quiere generar un impacto y quiere poder medir el cambio generado. Para ello, se deben diseñar programas propios con el objetivo de generar cambios y transformaciones en el entorno y en los grupos de interés a los que va dirigido, con objetivos medibles y trazables que permitan además monetizar el valor social conseguido.

VOLUNTARIADO

BÁSICO

En un nivel inicial, llevemos a cabo acciones puntuales de voluntariado, con objetivo de mejorar los lazos del equipo. Limpiar un bosque, recoger alimentos, pintar una escuela, participar en un taller con personas de un colectivo desfavorecido...

MEDIO

Diseñemos un programa de voluntariado corporativo donde se identifiquen oportunidades de mejora en las habilidades profesionales de los empleados. El voluntariado es una oportunidad para que las personas sigan aprendiendo, en especial aptitudes y habilidades relacionales o de liderazgo que, por otros mecanismos, son más complejos y más caros.

AVANZADO

Incluyamos el programa de voluntariado como una parte del plan de carrera de los empleados y como oportunidad de formación. También podemos diseñar acciones de voluntariado específicas para la alta dirección.

RELACIONES

BÁSICO

Formar parte de la sociedad no pasa sólo por contribuir, sino por ser parte activa de ella. De entrada, proponemos estar presente en foros sectoriales y en iniciativas locales. Podemos empezar asistiendo a eventos y formar parte de asociaciones y grupos de trabajo. Es importante identificar dónde debemos estar, según los criterios que hemos visto al inicio: en qué sectoriales y en qué territorios. Debemos ser visibles, pero también anticiparnos a riesgos e identificar oportunidades.

MEDIO

El siguiente nivel es tener voz en esos foros e iniciativas: participando como ponentes en conferencias, por ejemplo, o teniendo un papel activo en las asociaciones. Debemos tener algo que contar y buscar una audiencia que nos escuche: ser referentes. El reporting puede ser una de las herramientas que nos sean útiles, siendo a través de estándares GRI o no. También nos puede ser útil hacernos propios los ODS sociales.

AVANZADO

Una vez estamos presentes y nuestra voz es conocida, podemos promover la creación de espacios de relación con la comunidad. Podemos crear unas jornadas propias, por ejemplo. Como decíamos, no pensemos solo en términos de sector empresarial, sino también en las comunidades donde nuestra actividad tiene sentido: donde esté nuestra sede, nuestros centros productivos o nuestros clientes.



MEDIO AMBIENTE: REDUCCIÓN DEL IMPACTO

Cada vez son más los consumidores que esperan que las empresas den respuesta los retos medioambientales. Así pues, reducir nuestro impacto ambiental es tanto un reto ético como una oportunidad para generar valor empresarial. Y recordad, debemos partir de las normativas ambientales de obligado cumplimiento que nos correspondan según nuestra actividad.

HUELLA AMBIENTAL

BÁSICO

Una vez cumplimos con las normativas ambientales, podemos plantearnos reducir el impacto de nuestra actividad.

Pensemos sobre cómo podemos consumir menos o reciclar más.

Abordemos cómo podemos optimizar los gastos en trayectos.

Reflexionemos sobre cómo podemos reciclar más: papel, tóners...

MEDIO

Programa de huella ambiental 0 donde se calcule el consumo y se compense.

Adhesiones voluntarias a estándares ambientales, como por ejemplo utilización del FSC del papel.

También podemos pensar en poner en marcha planes de eficiencia como cambiar el sistema de impresión de papel, cambiar el sistema de transporte por vehículos que reduzcan el consumo y las emisiones, u optimizar los sistemas de iluminación de nuestros centros de producción.

AVANZADO

El desarrollo e implantación de una política medioambiental puede contribuir a alinear a los empleados con los objetivos ambientales de la empresa.

La implantación de certificaciones como la ISO 14001 puede ayudar a que la organización mejore su desempeño ambiental. Además de lo anterior, podemos innovar en cómo contribuir con el desarrollo de nuevos productos y servicios más sociales y más verdes. Promover la huella ambiental negativa. Pensar y trabajar junto con nuestros proveedores en el desarrollo de iniciativas conjuntas que mejoren la eficiencia de nuestros productos y reduzcan el impacto ambiental.



PROVEEDORES: CADENA DE VALOR

Como empresa, no sólo se es responsable de la actividad que genera, sino de cómo lo hace la cadena de valor en la que confiamos parte de nuestra actividad. El punto de partida debe ser responsable con ellos, cumplir con la normativa referente a pagos, contratación trabajadores autónomos... pero también exigir que ellos también lo sean.

CADENA DE VALOR

BÁSICO

La incorporación de cláusulas éticas, sociales y ambientales en la contratación con proveedores es un primer paso para hacer extensivos nuestros compromisos a favor del medio ambiente y los derechos humanos.

MEDIO

La creación de un código ético para proveedores puede ayudarnos a alinear a nuestros proveedores con nuestros valores y objetivos en materia de responsabilidad y sostenibilidad.

AVANZADO

La implantación de certificaciones en proveedores como la ISO 9001 puede contribuir al cumplimiento por parte de los proveedores de nuestras exigencias en materia de calidad, responsabilidad corporativa y sostenibilidad. La realización de auditorías aleatorias en proveedores para identificar riesgos de incumplimiento en materia de derechos humanos, puede facilitar la gestión del riesgo reputacional. El establecimiento de procesos de diálogo con proveedores como forma para solventar conflictos en temas relacionados con la gestión de la cadena de valor y el medio ambiente.

Ser una empresa socialmente responsable y sostenible no es técnicamente complejo en realidad, pero si tiene una gran complejidad de liderazgo puesto que estamos hablando de transformación. Sostenibilidad e innovación deben ir de la mano y bajo la misma persona. Las empresas que lo hacen bien no tienen departamento de RSE sino que tienen una cultura de compromiso social transversal, una fuerte determinación de sus directivos y un componente importante de innovación responsable. Así crean productos y servicios que cuidan el medioambiente, cuidan la producción, cuidan la logística, cuidan sus equipos, cuidan sus comunidades y son además altamente transparentes y diligentes en políticas de Compliance. Algunas de las claves a pensar son:

- **Tejer redes y buscar aliados** entre los stakeholders como factor fundamental para avanzar.
- **Marcarse objetivos con indicadores** de resultados tanto a largo plazo como a corto plazo, promover y propiciar el cambio cultural y preveer los obstáculos internos para avanzarse a los mismos.
- **Comprometerse públicamente** y ser muy transparente explicando resultados con datos, que se ha conseguido y que no.
- **Dialogar mucho con los grupos de interés** y fomentar la colaboración y la co-creación desde la empresa, entre empresas y entre estamentos publico privados y organizaciones sociales / empresariales puesto que solo en equipo se puede trabajar en beneficio de la sociedad al tiempo que se maximizan los resultados económicos de la empresa.

Las empresas son el verdadero motor del desarrollo económico de cualquier sociedad. Por lo tanto juegan un papel clave como palanca de cambio hacia la sostenibilidad. Los modelos de negocios están cambiando a modelos más responsables. Y además de todo ello, se está constatando que las empresas que actúan en esta dirección obtienen mejores resultados.