

La Unió potencia la RSC entre els associats

*La percepció de la societat sobre el paper que les organitzacions empresarials tenen ha experimentat una gran evolució al llarg del temps. Les entitats sanitàries i de serveis d'atenció social no en són alienes. Més enllà de la reconeguda funció assistencial, cada vegada és un repte més difícil aconseguir que la societat percebi les organitzacions com a generadores de valor. Precisament és aquesta la clau de la seva sostenibilitat i creació de riquesa. Des de **La Unió** es promouen aquelles iniciatives que, com la **Responsabilitat Corporativa**, incideixen directament en la percepció que el conjunt social té d'un projecte empresarial determinat i que, per tant, també acaba tenint conseqüències en la viabilitat i competitivitat d'aquesta acció empresarial.*

*Moltes entitats sanitàries i d'atenció als serveis socials ja han incorporat estàndards o pràctiques de Responsabilitat Social Corporativa. Des de La Unió es vol promoure el casos d'èxit i conèixer els reptes de futur: complexitat interna de les organitzacions, necessitats de recursos humans, econòmics i tecnològics, complexitat de sumar sinèrgies, etc. És per això que La Unió ha reunit a gerents i directors de comunicació a la jornada "La Responsabilitat Social Corporativa, per què, tendències i futur", on hi han intervingut **Marcos Urarte**, director general de Pharos; **Paco Sosa**, director de relacions externes d'MRW; **Montserrat Moliner**, directora de la Fundació Manpower; **Jordi Pujol**, gerent de l'Hospital Plató i membre de la Junta Directiva de La Unió, i **Dulce Fontanals**, directora de la Fundació SAR Residencial.*

L'RSC a La Unió

Durant la presentació de la jornada **Roser Fernández**, directora general de La Unió, va recordar que un dels objectius estratègics per al 2009 és incorporar i fomentar la pràctica d'actuacions d'RSC entre les entitats associades tal i com recull el Pla de Treball en curs i el que recollirà els objectius estratègics de cara al 2010-2015. En aquesta línia, Fernández va recordar els pactes signats amb Intermón Oxfam o amb l'ICAEN vinculats amb les polítiques relacionades amb les persones i amb el medi ambient. Així mateix, va anunciar l'adhesió de la Fundació Unió a:

- **Pacte Mundial de les Nacions Unides:** es tracta d'una iniciativa proposta per les Nacions Unides. El seu objectiu és aconseguir un compromís voluntari de les entitats en responsabilitat social per mitjà de la implantació de deu principis basats en els drets humans, laborals, medioambientals i de lluita contra la corrupció.
- **Forética:** associació d'empreses i professionals de l'RSE a l'estat que té com a missió fomentar la cultura de la gestió ètica i la responsabilitat social dotant les organitzacions de coneixement i eines útils per a desenvolupar amb èxit un model de negoci competitiu i sostenible.



Els riscos de no apostar per l'RSC

Marcos Urarte, director general de Pharos, va fer un repàs general dels factors que condicionen a les organitzacions i sobre els que cal treballar per tal d'aconseguir el màxim rendiment a nivell social com empresarial, i que per tant, determinen les actuacions en Responsabilitat Social.

- La **satisfacció**, un paràmetre al que totes les empreses donen molta importància i que equival a les expectatives menys el que es percep que s'ha rebut.
- Els **canvis que està patint la població** actualment: l'arribada massiva d'immigrants, que suposa el repte d'integrar als nou vinguts com a treballadors i, alhora, mantenir un compromís social amb ells.
- La **inversió de la piràmide d'edat** i les seves implicacions socials, econòmiques i psicològiques, a més dels canvis que genera en els pressupostos de salut, ja que és necessari incorporar més serveis socials, de dependència, etc.
- La convivència de **diferents generacions** que treballen juntes i que tenen motivacions diverses
- La **feminització** del món laboral

El director general de Pharos també va fer referència a la "guerra pel talent" en l'àmbit laboral. Aquesta situació, segons **Urarte** fa necessari gestionar el talent correctament per identificar i atraure els millors professionals. La vinculació d'aquests professionals a les organitzacions està subjecte a la retribució, la conciliació de la vida personal i laboral, el *branding*, l'estabilitat i que l'empresa compleixi les expectatives generades.

Pel que fa al talent, **Urarte** va destacar també la importància de potenciar el desenvolupament dels professionals de les organitzacions, una de les pedres angulars de l'RSC. Segons Urarte, a l'hora de desenvolupar polítiques és vital tenir en compte:

- La importància de la creació de marca
- Tota la plantilla ha de tenir les mateixes oportunitats i el "premi" ha de variar en funció del resultat obtingut
- Complir les normes i objectius que l'empresa fa públics

..... *Factors d'impuls*

Marcos Urarte va fer un repàs pels factors que impulsen l'RSC en les organitzacions: millorar la reputació, obtenir un major avantatge competitiu, les tendències del sector, la demanda social, la pressió dels ciutadans, la demanda dels accionistes cap a una major transparència i millora de la imatge, la demanda dels treballadors cap a una major implicació social i recerca de la sostenibilitat, la pressió dels organismes no governamentals i la reducció de costos davant de la no gestió dels riscos de no actuar sota els paràmetres de la responsabilitat.

Per a **Urarte**, no apostar per la Responsabilitat Social pot suposar riscos com patir més absentisme i, en conseqüència, menys retenció del talent; disminuir la satisfacció de l'empleat, el que suposaria menys grau de motivació i, en definitiva, menys qualitat de servei al client, el que suposaria menys fidelització i, al final de la cadena, una pitjor imatge i, sobretot, la sostenibilitat econòmica de l'empresa es veuria afectada.

Per acabar, **Urarte** va destacar que les organitzacions estan formades per recursos i per persones. Va subratllar que les persones que han d'estar incentivades per tenir el màxim rendiment i que aquest factor influeix directament en la imatge de l'empresa a l'exterior (clients, proveïdors i la resta d'entorns relacionals).



Cas pràctic: l'RSC a MRW

Paco Sosa, director de relacions externes de l'empresa de missatgeria MRW va exposar la filosofia de la companyia en matèria de Responsabilitat Social Corporativa. Sosa va vincular les actuals polítiques d'RSC a la trajectòria de la companyia i a la filosofia del seu impulsor. Al llarg de la seva exposició, Sosa va remarcar la importància de la coherència entre el discurs de l'entitat i la seva actuació, especialment en matèria d'RSC, a l'hora de desenvolupar la seva activitat i relacionar-se amb el seu entorn. Sobre aquest punt, va insistir en què la clau de l'èxit és que les polítiques d'RSC estiguin vinculades amb l'estratègia de l'entitat, aprovada i impulsada per l'equip directiu, que en ocasions pugui fins i tot liderar aquest tipus d'iniciatives.

En moment de crisi, on es plantejava una profunda reestructuració del personal, el líder de la companyia, Francisco Martín Frías va apostar pel model de franquícies. D'aquesta manera, el personal va tenir l'opció de convertir-se en empleats-empresaris i es van salvaguardar molts llocs de treball. Seguint aquesta línia, molts treballadors van passar a ser empresaris i a responsables d'una franquícia MRW.

Iniciat aquest camí, i seguint polítiques avui considerades d'RSC, es va crear el Comitè d'ètica i arbitratge, màxim òrgan de la companyia, format pel director, Francisco Martín Frías, i per vuit franquiciats, quatre que provenien de franquícies grans i quatre de franquícies de menor volum i que formen part del Comitè un període de vuit mesos, d'aquesta forma totes les franquícies tenen l'oportunitat de ser-hi. Aquesta iniciativa permet al Comitè tenir la visió de tots els que participen en l'empresa.

Sosa va explicar que MRW incideix especialment en la formació de les persones vinculades a l'entitat amb el doble objectiu de revertir en persones però també en l'entitat. Per aquest motiu, la formació es fa sempre dins de l'horari laboral. A més, la companyia finança el 80% de la formació externa que puguin fer els seus empleats. I en la mateixa línia, MRW posa especial atenció en el benestar de les mares i pares de la companyia que tenen fills. Sosa va fer referència a alguns exemples: felicitació des del portal del treballador, s'envia un detall a l'hospital, opció a reducció de jornada, etc. Sosa va subratllar que la filosofia d'MRW és que "cada vegada que neix un nen, podrà ser dues coses: o treballador d'MRW o client. Per això cal tractar bé als seus pares". MRW també presta especial atenció a les persones amb algun tipus de discapacitat, per això el 10% dels seus treballadors són discapacitats.

..... "Marketing del bo"

Paco Sosa va exposar com cada empresa pot desenvolupar accions de Responsabilitat Social simplement "fent el que saben fer". En aquest sentit, MRW proporciona enviaments gratuïts o amb algun descompte especial a estudiants d'Erasmus, persones que viuen a residències o geriàtriques, famílies nombroses, noves empreses, ONG, etc.

Per acabar, el responsable de relacions externes d'**MRW** va posar especial èmfasi en destacar que "no hi ha RSC si no hi ha acció dins de la mateixa empresa". Per això, a banda de desplegar polítiques centrades en els treballadors i altres entorns relacionals va recomanar transparència i va assegurar que "l'RSC és marketing, però marketing del bo. Per això aquest marketing ha de ser intern i extern, perquè tothom sàpiga què es fa i com es fa".



Cas pràctic: l'RSC en l'àmbit dels recursos humans. Manpower

Montserrat Moliner, directora de la Fundació Manpower va explicar com s'han desenvolupat les polítiques d'RSC a aquesta entitat. En començar la seva exposició va coincidir amb Paco Sosa amb la necessitat que els líders de les organitzacions impulsin amb convenciment l'RSC a les seves entitats i s'hi impliquin. Moliner també va incidir en el treball en xarxa.

Moliner va fer una petita radiografia de Manpower i la Fundació Manpower. L'empresa es dedica a la gestió de Recursos Humans i compta amb més de 800 treballadors i 150 oficines a tot l'estat. La Fundació Manpower està orientada a la inserció de persones amb risc d'exclusió social. La mitjana d'edat dels seus treballadors és de 31 anys, el 81% dels treballadors són dones, i un 50% del Comitè Directiu està format per dones. **Moliner** va destacar que els seus valors principals són: les persones, el coneixement i la innovació. Pel que fa a la RSC, va assenyalar que els grans pilars són:

- El desenvolupament de la força laboral
- La recuperació de les zones afectades per desastres naturals
- L'ajuda als refugiats
- Combatre el tràfic de persones

Segons va explicar **Moliner**, el que ha fet Manpower per desenvolupar la Responsabilitat Social és buscar solucions innovadores i creatives. Pel que fa a les accions d'RSC dins de la mateixa empresa, Montserrat Moliner va destacar:

- Els Plans d'acollida per als nous treballadors
- Davant la conjuntura econòmica: el Pla d'ajuda a la desvinculació, que consisteix en orientar els treballadors acomiadats per reestructuracions durant tres mesos en la busca d'una nova feina (per exemple: assessorament a l'hora de fer el currículum, accés a suport informàtic i telefònic).
- Plans adreçats a les dones que tenen fills: flexibilització d'horaris, ajudes per a la guarderia, reduccions de jornada, etc.
- Altres condicions com a complement de la nòmina amb altres tipus d'avantatges, per exemple una tarda lliure a la setmana, vacances de lliure elecció, vuit dies inhàbils a l'any, el dia de l'aniversari el treballadors gaudeix de festa i és obsequiat amb un txec regal de 100 euros.

..... "L'RSC no és cara"

Externament, **Manpower** participa i col·labora en nombrosos programes: de recolzament a l'esport, de voluntariat corporatiu, etc. Especialment des de la Fundació es treballa per persones amb risc d'exclusió social, persones amb discapacitat, dones, majors de 45 anys, persones que han patit violència de gènere, immigrants, persones desocupades de llarga durada, joves tutelats i ex tutelats, etc. **Moliner** va destacar que per a dur a terme aquestes actuacions cal aglutinar sinèrgies amb altres empreses i organitzacions.

Per finalitzar, **Montserrat Moliner** va afirmar que "si la Responsabilitat Social es fa de base i es fa ben feta, no és cara, ja que el que reverteix en la pròpia organització supera el que costa".



Cas pràctic: l'RSC com a valor a l'organització. Hospital Plató

Jordi Pujol, gerent de l'Hospital Plató i membre de la Junta Directiva de La Unió va exposar com l'organització que dirigeix ha desplegat des de fa set anys polítiques d'RSC vinculades especialment a les persones i al medi ambient. En primer lloc, **Pujol** va deixar ben clar que per a l'Hospital Plató, la Responsabilitat Social no és ni una moda i que forma part dels valors de l'Hospital. També va subratllar la necessitat de la implicació de l'equip directiu a l'hora de marcar una estratègia i vetllar per al seu desplegament.

A l'hora de desenvolupar els principis de l'RSC a l'Hospital, el gerent va relatar que es van plantejar diverses qüestions com ara "com ens formem?, què hem de fer?, com ho hem de fer?, a qui ho hem de dirigir? i per què ho hem de fer?". Fent-se aquestes preguntes, van arribar a la conclusió que uns valors no es poden impulsar sinó que cal consensuar-los. Pujol va esgrimir que són els criteris consensuats els que ajuden a les persones de l'organització a prendre decisions coherents.

Normalment, aquests valors es desenvolupen en condicions molt complexes però són del tot necessaris per a produir canvis a favor del progrés. Va assegurar Pujol i va afegir que són possibles perquè molts seguim creient en ells i no són ni poden ser un simple anunciament.

Des del 2003, l'Hospital Plató desenvolupa la responsabilitat Social per aconseguir la implicació, motivació i compromís de les persones i, per treballar en aquesta línia, es basa en quatre àmbits: laboral, medi ambient, ètic i grups d'interès (*stakeholders*).

Pujol va explicar que l'RSC a l'Hospital Plató s'ha implantat en tres fases:

- 1a fase. Desintegrada: Generar accions de forma voluntària i no coordinada.
- 2a fase. Comunicativa: Es considera interessant "fer saber" accions.
- 3a fase. Estratègica: Integrar la RS dins dels valors organitzacionals i, per tant, fer que siguin assumits per l'organització. Per a desenvolupar aquesta última fase és necessari definir un ADN organitzatiu (amb missió, visió i valors); definir l'estratègia, orientada a crear valor; fer arribar l'estratègia als àmbits operatius; controlar, mitjançant indicadors; i, per últim, re alimentar l'enfocament estratègic.

El gerent de l'Hospital Plató va destacar aspectes que des del seu punt de vista són bàsics per al desenvolupament d'RSC i sobre els quals la seva entitat ha focalitzat específicament: el **treball en equip** (como a exemple, cada any els treballadors es reuneixen cada any en una jornada estratègica en la que, entre altres coses, fan *Market Place*: un concurs d'idees en el qual les tres més votades s'apliquen l'any següent); la **formació**, el **talent** i el **canvi** i la voluntat de canvi, en aquest últim aspecte va destacar que "és missió de la direcció treballar perquè es facin els canvis".

..... L'RSC com a eina de gestió

Pel que fa accions concretes de l'Hospital Plató, **Jordi Pujol** va destacar el desenvolupament i implantació del Codi Ètic, consensuat per 60 persones, ja que afecta a tota l'organització; el Pla de millores socials: un seguit d'avantatges que l'Hospital incorpora per als seus treballadors i les seves famílies i per sobre del que marca el Conveni de la XHUP; la realització d'un viatge a l'any de tots els treballadors; accions dirigides a protegir el medi ambient, com la plantació d'arbres per compensar el CO2 que generen, o accions com repartir a parts iguals el 6% de l'excedent de l'Hospital entre tots els treballadors si l'excedent es dona durant tres anys seguits.

Per concloure, Pujol va destacar que la RSC és una eina de gestió que aporta valor a l'organització. Pujol va argüir que els resultats de les enquestes assenyalen que l'entorn considera positiva la incorporació de l'RSC als valors de l'organització; que la RS comença en el patronat, continua en el Comitè de Direcció, implica als col·laboradors i que els seus resultats s'han de visualitzar en el tracte als pacients i als grups d'interès; i, per acabar, que l'RSC millora la pròpia organització, als treballadors i als pacients.



Cas pràctic: Principis de desenvolupament de l'RSC a SAR

Dulce Fontanals, directora de la Fundació SAR Residencial va començar fent una fotografia de l'entitat. SAR és una empresa que opera a 13 comunitats autònomes a través de centres residencials, amb 6.000 llits a tot Espanya i que cada dia atén a 20.000 persones que estan al seu domicili, a més de comptar amb un *call center* per atendre persones les 24 hores del dia.

La directora de la Fundació SAR Residencial va fer èmfasi en el fet que la Responsabilitat Social és “un procés que cal aplicar i que a mida que es va aplicant va avançant i millorant”. Segons va explicar, a SAR Residencial es va començar per publicar una memòria del grup, a partir de la qual va començar el projecte sobre com millorar, un projecte que poc a poc va anar evolucionant i va aconseguir implicar a tothom. Segons va dir “la implicació dels treballadors i el lideratge des de direcció és indispensable”.

Fontanals va assenyalar que els principis ètics de SAR Residencial sobre els quals es van centrar per desenvolupar l'RSC són la societat, l'economia, els treballadors, els clients i el medi ambient; sempre apostant per la capacitat innovadora i la creativitat. Fontanals va defensar també la generació de riquesa i la política de transparència.

Fórmules imaginatives

Pel que fa a accions concretes de SAR fora de l'empresa destaquen la celebració de jornades per a sensibilitzar la societat, la creació d'un Comitè d'Ètica Assistencial, la col·laboració amb altres entitats, el treball amb persones que pateixen risc d'exclusió social, entre d'altres.

Dins de la mateixa empresa despleguen polítiques que contemplen l'aplicació de reduccions de jornada en cas de maternitat, faciliten un fòrum de suport per als treballadors, aposten per potenciar a la gent de la mateixa organització i tenen escola de formació i servei d'atenció telefònica de 24 hores per als professionals que ho necessitin.

I de cara al medi ambient fan estudis dels nous centres, mesuren l'impacte ambiental que generen, utilitzen energies renovables, fan tractament d'aigües i de residus, controlen el consum de paper i altres materials, compten amb sensors de moviment per utilitzar la llum només on és necessari, etc.

En acabar **Fontanals** va estar d'acord amb alguns dels altres ponents de la jornada i va destacar que la responsabilitat Social és un valor en alça i que és un procés que enforteix les organitzacions.