



La **RSC**
como eje
transversal



seres

fundación sociedad y empresa responsable

✕ INDICE

1. Introducción
2. Participantes
3. Cuestiones abordadas
 - 3.1 Interrelación de equipos para la transversalidad
 - 3.1.1 Modelo con departamento específico
 - 3.1.2 Ubicación de la función RSC en Comunicación
 - 3.1.3 Departamento/Área de Estrategia Empresarial
 - 3.1.4 Modelo sin departamento RSC
 - 3.1.5 Otros modelos
 - 3.2 Aspectos clave y herramientas
 - 3.2.1 Planificación estratégica y objetivos
 - 3.2.2 Comités y función de la Dirección
 - 3.2.3 Otros
 - 3.3 Integración de la RSC en la gestión
 - 3.3.1 Cuadro de mando, matriz de integración
 - 3.3.2 Planes Estratégico y Operacional
 - 3.3.3 Otras metodologías de integración
4. Conclusiones
5. Agradecimientos

1. Introducción

Fundación Seres trabaja bimestralmente de acuerdo a unas temáticas sobre las que difunde buenas prácticas de su grupo de empresas, promueve el diálogo y genera conocimiento compartido a través de encuentros.

Durante los meses de septiembre y octubre de 2014 la temática de trabajo ha sido “La RSC como eje transversal”. Sobre esta temática se celebró, el 29/09/2014, una primera sesión de trabajo específica con la colaboración de Enagás, que acogió la sesión. Posteriormente, el 28/10/2014 se realizó la segunda sesión de trabajo en la sede de Cuatrecasas Gonçalves & Pereira.

2. Practicantes

Barclays Bank

Beatriz Morilla Directora Responsabilidad Corporativa y Directora gerente de la Fundación Barclays; Sara Angulo Especialista Senior en RSC.

Cuatrecasas, Gonçalves & Pereira

Elisabeth de Nadal, Socia Adjunta a Dirección General, Coordinadora de RSC, Gemma Villalbí, Coordinadora de RSC del Departamento de RRHH.

Danone:

Esther Sarsa, Responsable de Desarrollo Sostenible de Danone.

DKV Seguros

Silvia Agulló, Directora de RSC y Reputación Corporativa.

Enagás

José Miguel Tudela Director de Organización y RSC, Carlos Ruiz Responsable de Proyectos de RSC y Medioambiente y Elena Blanco Gestor de Proyectos de RSC.

Grupo Siro

Esther Navarro, Directora de Comunicación y Relaciones Externas.

INGBank

Carmen Ferreró Responsable de Sostenibilidad.

Leroy Merlin

Rodrigo de Salas Director de Comunicación Corporativa y RSE.

ManpowerGroup

Montse Moliner, Directora de Comunicación y Responsabilidad Corporativa.

Melià Hotels International

Tomás Franquet, Director de RSC y Sostenibilidad.

3. Cuestiones Abordadas

En la sesión de trabajo se abordaron los siguientes temas:

1

¿Cómo se relaciona el equipo de RSC con otros departamentos para facilitar la transversalidad de la RSC: canales, interlocutores, comités, etc.?

2

¿Cuáles cree que son los aspectos clave/herramientas que facilitan que la RSC sea transversal a toda la organización?

3

¿Cómo se integran los asuntos de la RSC en la gestión de la compañía: estrategia, cuadro de mando, etc.?

3.1 Interrelación de equipos para la transversalidad

Fundación Seres trabaja bimestralmente de acuerdo a unas temáticas sobre las que difunde buenas prácticas de su grupo de empresas, promueve el diálogo y genera conocimiento compartido a través de encuentros. Durante los meses de septiembre y octubre de

2014 la temática de trabajo ha sido “La RSC como eje transversal”. Sobre esta temática se celebró, el 29/09/2014, una primera sesión de trabajo específica con la colaboración de Enagás, que acogió la sesión. Posteriormente, el 28/10/2014 se realizó la segunda sesión de trabajo en la sede de Cuatrecasas Gonçalves & Pereira.

3.1.1 Modelo con departamento específico



En **Barclays Bank**, la RSC se sitúa en dependencia directa del Consejero Delegado. El trabajo desde la Dirección de RSC muestra una gran ventaja y un gran reto: el reto es ser percibido como aliado interno que favorece el crecimiento no sólo de la organización, sino también de cada departamento concreto y la ventaja consiste en que, al estar dependiendo directamente del Consejero Delegado se participa directamente en la estrategia y dirección del negocio en el día a día, ya que “es imposible hacer RSC si no estás arriba, en la toma de decisiones” (...). El Departamento de RSC es el “agregador de los diferentes departamentos (...) y quien implementa son cada uno de los departamentos”. Por ejemplo, “RSC impulsa la diversidad, pero su implementación es responsabilidad de RRHH”; “RSC planifica el voluntariado corporativo, pero comunicación interna lo difunde” y así sucesivamente.

Enagás cuenta también con un departamento específico de RSC, la Dirección de Organización y RSC, que depende de la Dirección General de Recursos. La Dirección de Organización y RSC es la encargada de identificar y coordinar la implantación de distintas iniciativas en las dimensiones de gobierno, ambiental y social, que se incluyen en el Plan de Gestión Sostenible. Todas las iniciativas constituyen proyectos transversales en los que participan representantes de las diferentes unidades organizativas de la compañía. Este grupo de colaboradores participa además en la elaboración del Informe Anual y el reporte a los principales índices de sostenibilidad proporcionando información.

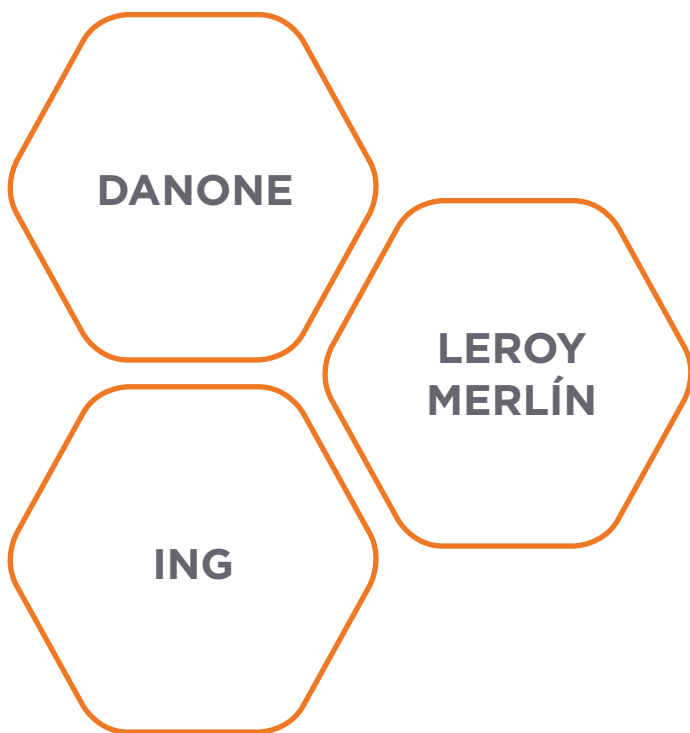
DKV tiene una Dirección de RSC que está en el área del Consejero Delegado, lo que favorece la integración en la estrategia y la implicación de la Alta Dirección. El área de RSC define la estrategia de RSC y luego la implementación se hace directamente o a través de la implicación y el liderazgo de las áreas de gestión. Cuentan con un Comité de Responsabilidad Empresarial y Reputación en el que participa todo el Comité de Dirección y una Comisión de Ética (interna), así como distintos Foros de Diálogo con Grupos de Interés con personas externas a la organización. El Plan Estratégico de DKV contiene dos iniciativas estratégicas claramente ligadas al ámbito de empresa responsable y de empresa abierta. Estas iniciativas estratégicas ayudan a transversalizar los proyectos clave.

3.1.2 Ubicación de la función RSC en Comunicación

En **Danone** la RSC se sitúa en el Departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales, reportando a Presidencia. En la compañía se diferencian los aspectos “hard” y “soft”: los aspectos “hard” se trabajan desde la auditoría y la creación de procesos conjuntos interdepartamentales. Estas auditorías permitan comprobar la situación y avance de las distintas dimensiones de la RSC (ética, medioambiental, etc.) y actuar desde

la prevención y gestión de riesgos. Por su parte, los aspectos “soft” se refieren a acciones o programas pilotados desde los distintos departamentos. En este sentido, cada departamento suele incidir en los aspectos que le son propios: por ejemplo, recursos humanos se orientará más a cuestiones internas de comunicación se dirigirá a acciones que den a conocer la política de la compañía.

Leroy Merlín por su parte ha evolucionado hacia un modelo de RSC integrada en la cadena de valor, que integra a los grupos de interés internos y externos en el foco de las decisiones. Estructuralmente, en área de RSC está integrada con la Comunicación Corporativa, integrada a su vez en RRHH y con una estrecha vinculación con la Dirección General. La RSC se articula en torno al lema “hacer que las cosas sucedan” para lograr llevar a la práctica los grandes planteamientos. Este punto de vista se adoptó al realizar el análisis de materialidad ya que “la RSC es transversal o no es”. Como segundo gran pilar se elaboró un Plan Estratégico a cinco años integrando temas que “atravesan” todo el negocio desde la RSC para lo cual se ha impulsado la creación de equipos de trabajo –también transversales – en las distintas áreas, y se han fijado objetivos para cada área de negocio, así como objetivos comunes a todas las áreas y se ha diseñado un matriz compartida a todos los niveles. Para ello “fue fundamental implicar tanto a la Dirección General como a los diferentes niveles de la organización” (...) “convenciendo del retorno que ello implicaba para el negocio (...) definiendo con ellos objetivos transversales para toda la cadena de valor, todas las áreas, de modo cuantificable”. Como resultado de lo anterior, “se produjeron impactos económicos que mejoraron la cuenta de resultados a corto plazo”. Por ello “hay que romper los silos y hacer (las cosas) de manera que se cree un proyecto corporativo, que toque de manera transversal todas las áreas, (logrando que éstas) trabajen entre ellas”.



En **ING**, el área de RSC (Sostenibilidad) está también integrada en el Departamento de Comunicación, Asuntos Públicos y Sostenibilidad. El Director del Departamento es miembro del Comité de Dirección. Las relaciones principales del área se desarrollan con Recursos Humanos y Estrategia de Negocio, si bien “la responsabilidad ya estaba integrada en el negocio, en su cultura” (...) “es el ADN del banco”. Uno de los pilares de la sostenibilidad es la participación de todos los profesionales del banco. Ello se trasluce no sólo en la acción social,

sino también en la participación proactiva de algunos empleados en los Comités de RSC y Medioambiente, lo que a su vez “permite al área (de sostenibilidad) contar con aliados en otras áreas” de la organización. En los Comités “se intercambian ideas, se ponen en marcha nuevas iniciativas de manera proactiva (...) y se involucra a empleados de todas las áreas”.

RSC y Medioambiente es el ADN del banco

SOSTENIBILIDAD ASUNTOS PÚBLICOS

recursos humanos

Estrategia de Negocio

3.1.3 Departamento/Área de Estrategia Empresarial

En **Melià**, la RSC está inserta en el Área de Estrategia, enmarcado en el Plan Estratégico que incorpora la RSC como transversal. El Departamento de Estrategia depende directamente del CEO, siendo su principal misión impulsar proyectos que sean relevantes y que, una vez aprobados, son asumidos por cada jefe de área. El equipo está integrado por consultores de negocio, siendo fundamental el conocimiento del mismo. No cuentan con un Comité de RSC como tal, pero sí un espacio de debate estructurado con los distintos comités.

ManpowerGroup también cuenta con un Plan Estratégico Internacional, que se concreta país a país, de modo que cada uno marca sus prioridades. El área de RSC depende de Presidencia y se reporta y forma parte del SLT (Strategic Leadership Team), que es como denominamos al Comité de Dirección. Desde el área corporativa se trabaja la dimensión RSC y desde allí se aplica a cada área pero la mayoría son transversales a todas las áreas. Existe un Comité por cada Acción, de forma que luego se descienden las acciones a las áreas, recogiendo posteriormente sugerencias y solicitudes.

3.1.4 Modelo sin departamento RSC

Grupo Siro no cuenta con un Departamento de RSC ya que considera que la sostenibilidad debe ser un aspecto transversal impulsado desde todas las áreas de la organización y un valor fundamental en las personas que la conforman. A mayores, ser un proyecto de empresa sostenible es el objetivo de la compañía, y así se plasma en los Plan Estratégico de la compañía y es promovido constantemente por su Presidente “para que este compromiso sea comprensible y esté presente en el día a día”.

3.1.5 Otros modelos

En **Cuatrecasas** se ha trabajado en los últimos años en la estructuración de las políticas y acciones de RSC mediante grupos de trabajo en los que han participado todas las áreas del despacho: Negocio, RRHH, Comunicación, Tecnologías, Auditoría Interna, Gestión y Servicios Generales. Las conclusiones de los grupos se trasladan al Consejo de Administración y a la Dirección General y son los órganos de gobierno los que adoptan las decisiones en este ámbito. Se trabaja desde la transversalidad, situando la función RSC en Dirección General para darle relevancia y poder trabajar con herramientas que se integren y conecten de modo armónico las políticas y acciones que se adoptan y emprenden en los diversos ámbitos y respecto de los diferentes grupos de interés (igualdad, captación de talento, etc.). No cuentan con un Comité específico de RSC, asumiendo la Dirección General la función, lo que permite poner la RSC en el centro del negocio como una herramienta estratégica.

3.2 Aspectos claves y herramientas

Para que la RSC sea verdaderamente transversal es necesario contar con mecanismos y herramientas que permitan materializar y vivir en el día a día de la compañía la RSC desde esta perspectiva. Los aspectos/herramientas clave que emplean las distintas empresas participantes son muy variados.

3.2.1 Planificación estratégica y objetivos

Barclays Bank considera que el punto de partida es el Plan Estratégico que “hay que ejecutar, adaptándolo a la realidad de cada empresa”. En *Leroy Merlin*, el establecimiento de objetivos se marca para cada área de responsabilidad con un líder del proceso que lo supervisa, lo “persigue” y controla el logro de sus indicadores.

En *Grupo Siro*, la principal herramienta es la definición de objetivos claros con marco temporal, alineados con la responsabilidad de la compañía, que se van ejecutando y midiendo periódicamente. *Cuatrecasas* pone también el acento en la visión estratégica de la RSC ligada al negocio.

Enagás integra la RSC en su estrategia corporativa. Uno de los cuatro drivers de su Actualización Estratégica 2013-2015 es “La sostenibilidad como impulso al desarrollo del negocio de la compañía”. Además, una de las principales herramientas de Enagás para involucrar a toda la organización es el Programa de Dirección por Objetivos, vinculado a la retribución variable de los empleados. Desde 2008, los objetivos de compañía que determinan la retribución variable del Presidente y CEO y que afectan a todos los empleados inmersos en esta política, incluyen un objetivo vinculado a la sostenibilidad: mejorar la eficiencia energética, reducir las emisiones de CO2, mantenerse en índices de sostenibilidad (DJSI), etc.

3.2.2 Comités y función de la Dirección

La función del Comité de Dirección –y otros Comités –, de la Dirección – sea Dirección General o Directivos de Área – resulta fundamental para una adecuada aplicación de la estrategia y de los grandes objetivos.

Así, **Danone** cuenta con un Comité de Sostenibilidad hasta el máximo de miembros del Comité de Dirección. Esta herramienta se muestra muy útil, como reto principal destaca el aterrizaje de las decisiones hacia abajo en la compañía –como sucede con toda estrategia –. Para abordar este reto, la compañía trabaja en paralelo a todos los niveles y departamentos para asegurar la adecuada implementación de las decisiones, así como la incorporación de nuevas ideas y sugerencias. Para

Barclays Bank, la Alta Dirección, es quien debe impulsar la transversalidad de la RSC, ya que “el empuje tiene que venir siempre de los directores, (quienes) asignan los objetivos a cada área de manera transversal”.

Melià cuenta con comités de planificación estratégica y operaciones en los que se identifican y tratan oportunidades para avanzar en RSC. Además, cuenta con un Panel de Expertos externo que, con funciones consultivas, contribuye a la reflexión estratégica en torno a la RSC de la hotelera, aportando conocimiento, visión crítica e impulso. **ManpowerGroup** por su parte, entiende que el hecho de contar con un “liderazgo clave” es la principal palanca que ha ido facilitando una adecuada aplicación de las políticas de RSC.

Cuatrecasas considera que “es fundamental –para que el negocio funcione –, (...) “tener a las personas alineadas con la idea de negocio (...que sientan) un orgullo de pertenencia” (... y que estén) alineados con la visión estratégica, “eso es lo fundamental”. Grupo Siro por su parte, se dedica buena parte de los esfuerzos de comunicación a los mandos intermedios, quienes a su vez permean el mensaje de la sostenibilidad a todos sus equipos. Así, uno de los momentos clave es la reunión anual donde se incide en los aspectos de sostenibilidad, planes y estrategia.

En **Leroy Merlin** el papel del jefe de producto es crucial, por lo que hay que “hablarle en su idioma (...) hacerle entender cómo el cumplimiento de objetivos de RSC ayuda no sólo al margen, sino porque es algo bueno (en sí)”, aumentando además de los resultados económicos, otros factores como “el orgullo de los trabajadores” por pertenecer a la compañía. La compañía trabaja desde los aspectos comunicacionales para lograr comprometer a la plantilla y a todos los sectores involucrados. El máximo órgano de gobierno con responsabilidad en materia de RSC de **Enagás** es la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC, perteneciente al Consejo de Administración. Esta Comisión lidera el impulso de la RSC en la compañía y se reúne dos veces al año para tratar estos temas. A ella reporta el Comité de Sostenibilidad, constituido por los directivos responsables de ámbitos más relevantes (Secretario General, DG Recursos, DG Financiero, etc.), que se encarga de aprobar el Plan de Gestión Sostenible y realizar su seguimiento.

3.2.3 Otros

Existen otras herramientas que las compañías emplean para lograr la transversalidad: “branding” e indicadores clave de negocio (KPIs) en el caso de *Danone*; trabajo con elementos intangibles en Melià o la reunión anual de equipo para lograr implementar su estrategia y dar coherencia y fuerza a su política de RSC (*Barclays*) o diálogo con los grupos de interés como es el caso de *DKV*, donde se han lanzado iniciativas contrastadas con

sus grupos de interés sobre: 1) cómo ser una empresa abierta (redes sociales y otras dimensiones internas como cultura corporativa, RRHH, etc.), 2) importancia/ impacto de un cambio de sede responsable y sostenible, 3) cómo superar las expectativas del cliente y 4) cómo corresponsabilizarse con respecto a la salud de los clientes.

3.3 Integración de la RSC en la gestión

Las compañías, para lograr la transversalidad de la RSC en la gestión, deben establecer estrategias concretas de integración, estrategias que varían con cada compañía según sus valores, su estilo de dirección y su propia concepción de la RSC.

estrategia

3.3.1 Cuadro de mando, matriz de integración

En *Danone*, la integración de la RSC en la compañía se trabaja principalmente a través del cuadro de mando, desde donde se trabaja con todos los departamentos para que la estrategia de RSC cale en toda la compañía.

Por su parte, el *Grupo Siro* ha desarrollado una matriz en la que se cruzan los tres ejes de la RSC (social, medioambiental y económico) con sus principales grupos de interés, definiendo las políticas de sostenibilidad hacia las que se orientarán cada una de las acciones así como un “process owner” (propietario) para cada grupo de interés.

Cuatrecasas ha desarrollado su proceso de integración comenzando por una “due dilligence” para abrir nuevos horizontes. El primer objetivo fue medir y analizar los datos objetivos obtenidos. A continuación, se han puesto en marcha grupos transversales de trabajo que elaboran planes de RSC bianuales, con objetivos concretos y medidas para alcanzarlos en los que se han hecho converger los aspectos internos (personas) y externos (mercado y entorno), de modo que la RSC actúe como una palanca interna y externa de la actividad.

Enagás dispone también de un Cuadro de Mando específico de sostenibilidad, que se organiza de acuerdo a los tres objetivos de su Estrategia de RSC. Actualmente la compañía está desarrollando un nuevo cuadro de mando de compañía estructurado de acuerdo a los cuatro “drivers” de su Actualización Estratégica 2013-2015.



DANONE



GRUPO SIRO



CUATRECASAS



ENAGÁS

3.3.2 Planes Estratégico y Operacional

En *Barclays Bank* por ejemplo, la metodología de integración principal es el Plan Estratégico, que es muy sintético (grandes líneas), de modo que “permita que se ejecute desde arriba con más detalle” y así hacerlo descender a las diferentes unidades de negocio, direcciones y departamentos.

Para *Enagás*, la Estrategia RSC (Visión 2020), que se desarrolla en tres objetivos: compañía segura y fiable, negocios sostenibles y capacidades excelentes, se materializa a nivel operativo en su Modelo de Gestión Sostenible, basado en la innovación y la mejora continua. Enagás entiende la RSC como una herramienta para identificar ámbitos de mejora de la gestión, integrando en su Plan de Gestión Sostenible las iniciativas de mejora identificadas a través de diferentes herramientas de evaluación: DJSI, EFQM, consulta a grupos de interés, calidad, etc.

Melià trabaja con un libro de operaciones en el que incluye un apartado de integración de la RSC en el día a día de la compañía. Han establecido un grupo de trabajo en lo operativo que a su vez se organizará en varios grupos internamente. Gracias a esta labor, se han podido conocer en profundidad las necesidades de RSC de la empresa con una visión global más integradora, poniendo a la RSC en el centro como dinámica integradora del cambio cultural y de la propia idea de negocio. Junto a ello, se emplean herramientas complementarias como un partner interno y un sponsor, apoyo en los grupos de interés, etc.

3.3.3 Otras metodologías de integración

Leroy Merlin ha desarrollado la metodología FICA en cuatro niveles: conocer, implicarse, comprometerse y actuar.

ManpowerGroup trabaja desde el plan estratégico que se comparte en la reunión anual donde participan todas las personas que lideran equipos, comunicándose los avances de las acciones trimestralmente al 100% de la compañía. La compañía canaliza una parte importante de su acción social a través de la Fundación ManpowerGroup y desarrolla otras iniciativas como Human Age Institute para la empleabilidad de los jóvenes, en colaboración con los mentores y las empresas que forman parte de ella o Talent at Work.

En *DKV* además se emplean sistemas de medición de reputación como “retrack” y otros como cuadro de mando, indicadores ad hoc presentados ante el Consejo de Administración, etc.

Melià logra la integración principalmente a través de reporting integrado y mediante otra herramienta más flexible, cual es permitir un diálogo fluido de todo el equipo, favoreciendo para que la RSC sea bidireccional de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.

Cuatrecasas acude a las redes sociales como arma de potenciación de la participación que permite poner los temas en un primer plano.

FICAretrack
talent at work
dialogo fluido
Redes Sociales **INTEGRACIÓN RSC**

4. Conclusiones

Es esencial que la RSC sea transversal para que pueda permear el negocio y transformar el modo de hacer las cosas en una organización. Para ello, existen diversas formas de *coordinar a los equipos*. Así, algunas compañías sitúan la RSC en comunicación, otras en relaciones institucionales o relaciones externas, otras crean direcciones específicas de RSC y otras la ubican en recursos humanos. Algunas compañías optan por no crear un departamento específico ni siquiera una función de RSC, sino que distribuyen los objetivos de RSC en todos los departamentos según su misión. En todos los casos, la RSC se reporta al más alto nivel (Presidencia, Consejero Delegado, Comité de Dirección, etc.), lo que nos da una idea del valor que esta dimensión puede aportar a una organización en cuanto a transformadora y al hecho de lograr un posicionamiento estratégico que permita percibir a una compañía como socialmente comprometida en todas sus dimensiones.

Por otra parte, deben fomentarse *aspectos y herramientas que favorezcan la transversalidad*. En este sentido, existen una multitud de medidas que pueden adoptarse, tales como: la planificación estratégica y el establecimiento de objetivos; la creación de comités específicos y el papel de la Dirección (sea Alta Dirección o Direcciones de Áreas de Negocio), así como el rol de mandos intermedios como directivos sectoriales, jefes de producto, managers de unidades de negocio, etc., quienes detentan una posición clave para descender la estrategia y sus grandes objetivos. Junto a ello, existen compañías que emplean otras herramientas clave como el branding, valor de la marca o las pautas más globales del sector al que pertenece la compañía.

Finalmente, en cuanto al modo concreto de lograr *sistemas de integración* de la RSC en el negocio, las opciones son fundamentalmente: el cuadro de mando, la creación de medidas “ad hoc” como matrices de integración; o bien el propio Plan Estratégico y los Planes Operacionales concretos. Por su parte, algunas compañías emplean otras metodologías de integración, como acciones ligadas al compromiso de los empleados, los sistemas de retribución, el cumplimiento de códigos éticos, etc.

No existe una única fórmula válida para todos los casos, cada compañía debe buscar los mecanismos que a ella le funcionen de modo realista. La única premisa que puede ser común a todos es que la RSC deber permear todas las áreas de la compañía para que efectivamente sea transversal, de modo que pueda transformar el modo en el que hacemos los negocios en una compañía preocupada por cómo su actividad impacta en la vida de las personas concretas, que busca construir la sociedad del S.XXI.

Es esencial
que la **RSC** sea
transversal para que ...

5. Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a todas las empresas y directivos que han colaborado compartiendo sus buenas prácticas, en particular:



CUATRECASAS,
GONÇALVES PEREIRA



ING  DIRECT

GRUPO SIRO




ManpowerGroup™

MELIÀ
HOTELS
INTERNATIONAL

