



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Cómo hacer un plan estratégico

ANTES DE TOMAR DECISIONES QUE REPERCUTAN DIRECTAMENTE EN LOS NEGOCIOS, ESTUDIAMOS LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS, PARA PODER MOSTRARLES EL MEJOR CAMINO HACIA LA RSC, HACIA SU «HUMANIZACIÓN».



Silvia Urarte

DIRECTORA GENERAL
CONÉTICA

Desde el origen de la vida militar, la Estrategia ha servido para ayudar al «mariscal» a coordinar los recursos de la Organización hacia una posición que persigue el triunfo de sus ejércitos. En el ámbito empresarial, sin embargo, este concepto no se ha utilizado hasta la década de los años 60 del pasado siglo XX. Fue entonces cuando se empezó a hablar de Estrategia en los negocios, como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos. Hoy en día, casi todas las Organizaciones formulan su Estrategia, algunas en mayor medida que otras, antes de empezar a actuar.

Puede que no sea fácil determinar una Estrategia que se ajuste a cada

ámbito del negocio. Por ejemplo, la mayoría de las compañías no tiene un **Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa** adecuado, puesto que, para que lo fuese, se debería definir individualmente, es decir, para cada uno de los stakeholders.

Cada vez son más las empresas que solicitan la implantación de una norma que demuestre que son socialmente responsables

«Según una encuesta realizada por la Conferencia Española de Consumidores y Usuarios (CECU) y el Observatorio de la **RSC** recogida en el informe "La opinión y valoración de los ciudadanos en la **Responsabilidad Social** de la empresa en España", los ciudadanos valoran negativamente la actuación de las compañías españolas en

relación con las diferentes variables que conforman la **Responsabilidad Social Corporativa**. La valoración aprueba solo la gestión responsable en relación a los clientes. El resto de relaciones con los otros stakeholders obtiene puntuaciones por debajo de 5».

Es un dato muy significativo que las empresas empiecen a desarrollar un Plan definido y estructurado para los clientes y sin embargo no para el resto de grupos de interés. Sobre todo teniendo en cuenta que el principal cliente de las Organizaciones es el interno, es decir, las personas que trabajan en ellas. Falta, además, incluir otros factores en los Planes Estratégicos, si entendemos la **RSC** en su concepto más amplio, que incluye tanto los recursos humanos, como el compromiso social y medioambiental, la transparencia en la información financiera o la ética empresarial.

Muchas empresas están avanzando en la línea de la **Responsabilidad Social**, a través de la elaboración de memorias de sostenibilidad, códigos de conducta, códigos éticos o planes de formación. Aún así, no basta con estas acciones para seguir



coherente en la Estrategia de **RSC**, sino que se debe tener claro, antes de nada, cuál es la filosofía de la compañía.

Otro de los aspectos básicos para incluir la **RSC** en la Estrategia empresarial es tener bien definida una misión para cada stakeholder (accionistas, proveedores, empleados, medios de comunicación, instituciones, clientes, etc.). Además, si cada misión persigue unos objetivos en el tiempo, debe existir un Plan de Acción para desarrollarlos y unos indicadores que valoren si se están cumpliendo o no.

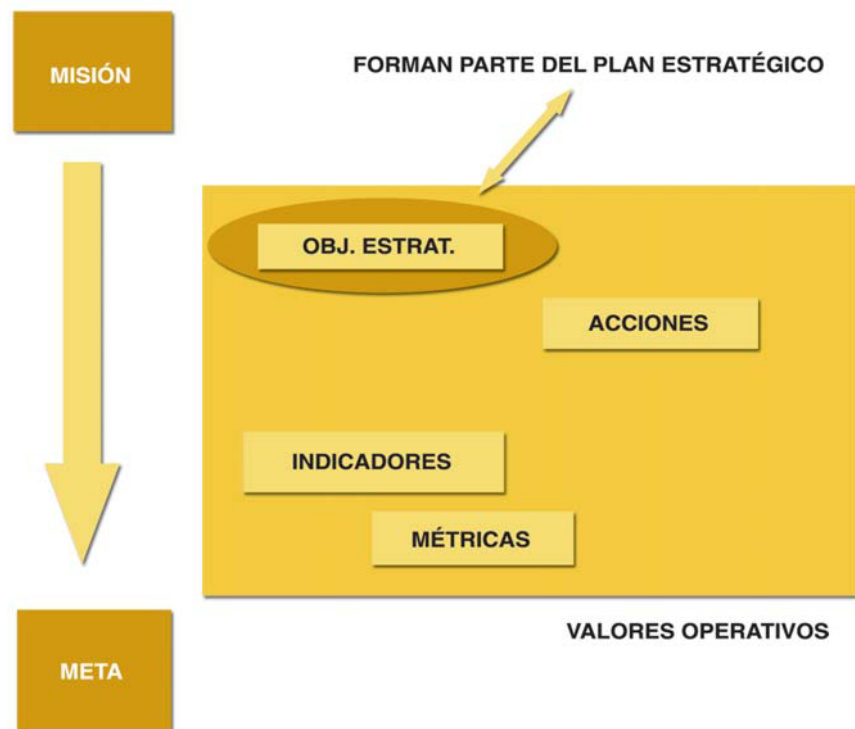
En la figura 1, podemos apreciar un ejemplo de diagrama utilizado por las compañías españolas para la definición de la Estrategia empresarial y la toma de decisiones. Se puede seguir este mismo esquema para definir una Estrategia adecuada de **RSC**. Así tal, como se ha comentado anteriormente, en primer lugar se debe definir la misión con cada uno de los stakeholders de la empresa (en la actualidad, este dato se precisa, únicamente, para la elaboración de los códigos de conducta de las compañías que cotizan en bolsa). De esta manera, se obtendrán los objetivos estratégicos que se quieren conseguir a corto, medio y largo plazo. Cabe destacar la importancia de que se asigne un responsable para cada objetivo de **RSC**, que será la persona que velará por el desarrollo y seguimiento de cada una de las acciones que materializarán la Estrategia fijada.

El siguiente paso consiste en valorar si las acciones son las apropiadas para cumplir ese objetivo, a través de indicadores que midan la adecuación de dichas acciones. Es necesario dar un paso más y asignar al indicador una métrica que mida si el objetivo se ha cumplido o no. Como se puede apreciar en el ejemplo de la tabla en la página siguiente.

Cualquier Plan de Acción de **Responsabilidad Social** está dirigido a



REALIZACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE LA MISIÓN EMPRESARIAL





obtener metas u objetivos, como: mejor posicionamiento, mayor rentabilidad, mejora de la imagen, disminución del grado de rotación del personal, etc. Para conseguirlos se debe aplicar la Estrategia de **RSC** que más se adecue a la empresa, teniendo en cuenta su producción, sus valores, el tipo de clientes o el perfil de sus trabajadores, entre otros aspectos.

Lo cierto es que no existe la «Estrategia estrella en **RSC**», sino que cada empresa debe definir la que más se ajuste a las peculiaridades de su negocio y a los objetivos que persigue.

Los beneficios de la RSC

Cada vez son más las empresas que han creado un **Comité Ético** o que solicitan la implantación de una norma que demuestre que son socialmente responsables. Empresas que, en definitiva, se interesan por incorporar la **Responsabilidad Social** en su gestión. Y es que, además del beneficio que supone para todos, permite a las organizaciones diferenciarse y ganar en reputación (con los beneficios que

de ello se derivan). Así lo demuestra el informe presentado recientemente por Forética, según el cual «el 49% de las empresas españolas considera que las prácticas de **RSC** son relevantes para

Muchas empresas están avanzando en la línea de la Responsabilidad Social, a través de la elaboración de memorias de sostenibilidad, códigos de conducta, códigos éticos o planes de formación

el éxito de su negocio, o, lo que es lo mismo, repercuten en su buen funcionamiento.»

Ese mismo informe refleja que «las empresas españolas ponen un mayor énfasis en los aspectos relativos a las

condiciones laborales y sociales, por encima de otros criterios de **Responsabilidad Social**». Aunque ese énfasis no parece ser percibido por los ciudadanos (como indicaba la primera cita que aparece en este escrito), es esperanzador conocer que la preocupación de las empresas por las personas que las forman va en aumento. Si la mayoría de niños van contentos al colegio, ¿por qué los adultos no podemos ir con el mismo espíritu a trabajar, teniendo en cuenta que gran parte de nuestra vida la pasamos en el puesto de trabajo?

Lo cierto es que muchas personas han ganado en calidad de vida gracias a que su empresa ha adoptado la Estrategia adecuada en **RSC**. Y, como en toda buena Estrategia, se debe conocer el punto de partida para poder definir el objetivo que queremos conseguir. En *Conética* trabajamos en esta línea. Antes de tomar decisiones que repercutan directamente en los negocios, estudiamos la situación actual de las empresas, para poder mostrarles el mejor camino hacia la **RSC**, hacia su «humanización». ♦

Objetivo RSC	Sub-Objetivo	Responsable	Actividades	Indicador	Subindicador/Tipología
Demostrar interés en solucionar los problemas, quejas y sugerencias	- Fidelización de clientes - Incremento de la cartera de clientes - Incremento de las pólizas a clientes actuales	Jefe del departamento de quejas y reclamaciones	Implantar una línea de acceso directo para clientes (número de teléfono, dirección de correo electrónico, etc.)	Nº quejas recibidas/Nº quejas resueltas	Reducción de quejas 5% mensual
				Tiempo de resolución	Periodo aceptado < ó = 30 días
			Realizar un seguimiento de la resolución de quejas y problemas	Nº cartas enviadas, Nº llamadas emitidas	Reducción 20% anual
				Encuestas de satisfacción a clientes	Incremento de satisfacción de clientes 10% anual
			Estudiar e implantar las sugerencias realizadas por nuestros clientes	Nº sugerencias recibidas/Nº sugerencias implantadas	Estudio e implantación de sugerencias periodo aceptado < 60 días
				Beneficios generados por la implantación de la sugerencia	- Incremento de ventas - Reducción de costes