

CASO PRÁCTICO INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

RESUMEN / ABSTRACT

El caso práctico explica cómo se ha integrado, de forma transversal, la Responsabilidad social en la Estrategia de una empresa de economía social, con más de 800 trabajadores.

En este contexto, TUSGSAL entiende la RSC como una forma de operar todas las actividades de la organización, y para conseguirlo se plantea implementar la RSC de manera transversal en toda la organización, poniendo el foco en dos aspectos clave:

☐ Desarrollar el Plan de RSC partiendo de la convicción de que el fortalecimiento de la confianza con los grupos de interés, como ventaja competitiva, refuerza la razón de ser de la empresa, le otorga legitimidad para actuar y garantiza su desarrollo futuro.

☐ Integrar el Plan de RSC el sistema integrado de gestión, con el propósito de conseguir que la RSC forme parte de la cultura y de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa y, al mismo tiempo esté presente en la gestión cotidiana de TUSGSAL. Además, su integración, se apoya en recursos, procesos y estructuras existentes.

El Plan de RSC se enmarca y emana del Plan estratégico 2016-2020 de TUSGSAL y es el resultado del trabajo realizado por un grupo de 25 miembros de la empresa, que participó en talleres diseñados con la finalidad de elaborar dicho Plan.

Su puesta en marcha del Plan se centra, finalmente en reflejar, en su ejecución, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS

Buenas prácticas; Organización del trabajo; Responsabilidad social; Prevención de riesgos laborales

PUNTOS DE INTERÉS

Responsabilidad social
economía social

ODS de Naciones Unidas

AUTORES / AUTHORS

CARLES SALAS OLLE

UPC / TUSGSAL

CARLES.SALAS@UPC.EDU

EVA NAVAS PUCHE

TUSGSAL

enavas@tusgsal.es

INTRODUCCIÓN

TUSGSAL (Transportes Urbanos y Servicios Generales, Sociedad Anónima Laboral) es una empresa de servicios de transporte urbano de viajeros, concesionaria de la red diurna del barcelonés norte y la red nocturna de la ciudad de Barcelona (España).

Realiza más de 35 millones de desplazamientos de usuarios al año, teniendo un alto impacto en la sociedad tanto a nivel medioambiental como en el ámbito económico y social.

TUSGSAL presta este servicio desde el año 1985 cuando 117 personas de la antigua empresa concesionaria del servicio (TUSA), unieron todos sus esfuerzos para continuar con la explotación del servicio, creando una nueva sociedad que marcó, hasta el día de hoy, el carácter social de la empresa. Hoy, forma parte del grupo de empresas de transporte de personas DIREXIS formado por más de 1200 trabajadores y trabajadoras.

Esto, ha sido posible, gracias a un modelo de economía social gestionado por personas que han invertido en un proyecto ideológico, mercantil y social, del cual los trabajadores y trabajadoras son propietarios.

Entre otros aspectos, los beneficios generados hacen posible que TUSGSAL disponga de un convenio propio que supera tanto económicamente como en aspectos sociales al convenio provincial del sector.

Después de más de 30 años de explotación del servicio, se puede afirmar que este modelo de gestión es una realidad.

Cuando TUSGSAL se planteó adecuar su gestión a la Responsabilidad Social, inmediatamente se identificó y se fue consciente que la practicaba desde los inicios de la empresa, no sólo por su modelo económico, sino porque, además, basaba su gestión en un Sistema acreditado.[2]

- En el año 2000 este sistema comenzó a funcionar empezando con la certificación de la norma de calidad ISO 9001 y del servicio UNE-EN 13816.

Hoy, la empresa dispone de las certificaciones en Seguridad y Salud en el Trabajo, OHSAS 18001, EMPRESA SALUDABLE, ISO 14001 de MEDIOAMBIENTE, ISO 39001 de SEGURIDAD VIAL, e ISO 50001 sobre GESTION ENERGETICA. También dispone del DISTINTIVO DE GARANTÍA DE CALIDAD AMBIENTAL otorgado por la Generalitat de Cataluña, y recientemente se ha adherido al Programa de acuerdos voluntarios de la Oficina Catalana del Cambio Climático.

Con este sistema ya maduro, en 2015 la Dirección y el Consejo de Administración emprendieron la tarea de elaborar un Plan Estratégico que reflejase de manera explícita la apuesta por la responsabilidad social y la sostenibilidad. En línea con la cultura empresarial participativa de TUSGSAL, el Plan surgió de la colaboración de un Comité de Estrategia, el Consejo de Administración, más el equipo directivo y representantes del resto de la plantilla, sumando un total de 20 personas representativas de toda la organización.

Con este Plan, se creó una hoja de ruta para alcanzar aquello que "se quiere ser", empezando por la Misión y Visión, que quedaron definidas del siguiente modo:

"Misión: servicio de transporte de personas y servicios generales afines, de gestión ética, eficiente, sostenible y socialmente responsable en consonancia con nuestros valores."

"Visión: ser una empresa de referencia en el sector por nuestros estándares de calidad, fiabilidad, eficiencia y condiciones de trabajo."

Asimismo, se le dio sentido a esta Misión y Visión tratando de tomar todas las decisiones, tanto a nivel de gestión como operativo, en base los valores corporativos que se eligieron en una campaña participativa entre toda la plantilla.

Los valores seleccionados fueron: HONESTIDAD Y LEALTAD, SOLIDARIDAD, EXCELENCIA, COMPROMISO y SERVICIO.

Teniendo alineados el modelo mercantil, un sistema integrado de gestión acreditado y un Plan estratégico como guía para fijar y alcanzar objetivos, se estaba en disposición para establecer el ¿cómo? integrar la RS en la gestión empresarial.

A partir de este punto se comenzó a construir un plan de gestión de responsabilidad social.

METODOLOGÍA

Inicialmente, desde el grupo de trabajo, se establecieron unos objetivos junto a la dirección general de la empresa:

- Garantizar la ética y la transparencia en la toma de decisiones.
- Contribuir con la equidad, la cohesión social y la protección a los usuarios y usuarias.
- Velar por los derechos humanos y el civismo en el transporte, entre muchos otros, todos ellos en línea con el Plan estratégico y nuestros valores corporativos.

Para conseguir estos objetivos era fundamental el compromiso, tanto de la dirección, como de las personas que debían poner en marcha el proyecto.

En este caso, el desarrollo del proyecto se encargó a Recursos Humanos, asignándose dos personas responsables del mismo.

Para consolidar esta fase inicial se buscó apoyar el proyecto en 4 pilares.

EL COMPROMISO

La COLABORACIÓN

La FORMACIÓN

Y la PARTICIPACIÓN

El compromiso de todos los ámbitos de la empresa era clave para el éxito del proyecto.

De cara a involucrar integralmente a la empresa se creó un grupo de trabajo en el que todas las áreas estuvieran representadas. La composición de este grupo fue consensuada con los responsables de las diferentes áreas constituyéndose así, el primer Comité de Gestión Ética de TUSGSAL.

A continuación, otro de los principios básicos de la RS es la colaboración con otras entidades, por lo que, examinando diferentes opciones para consolidar este aspecto en la organización, se planteó la adhesión al Pacto mundial de Naciones Unidas, por un lado, y se empezó a trabajar en la inclusión de foros de proximidad que reforzaran esta colaboración, de manera que se participó, junto a otras 24 empresas pioneras, en el ciclo de Diálogos, ética aplicada a empresas y organizaciones de la *Fundació Factor Humà*, (de la que TUSGSAL es socia estando adherida a la misma. Esta fundación, es una organización que tiene el objetivo de mejorar la gestión de las personas en las organizaciones, y nació con el nombre de Fundación para la Motivación de los Recursos Humanos).[6]

Las sesiones mencionadas fueron muy fructíferas, ya que de ellas surgieron herramientas realmente prácticas a la hora de integrar la RS en la estrategia de la empresa.

Además, las propias sesiones permitieron conocer de primera mano a expertos en ética, con los que más tarde se contó para que visitasen TUSGSAL y transmitieran su experiencia al consejo de administración y los miembros del comité de gestión ética. Asimismo, de cara a la sensibilización y a la capacitación en la empresa, se contó con ellos para impartir formación y empezar a construir el Plan de RSC.

Mediante la formación, se sentaron las bases para la creación del Plan de RSC, alineado al Plan estratégico, y se enfocó una formación con la intención de ser coherentes con el proyecto y que fuese lo más abierta y participativa posible.

Así, además de asistir todos los miembros del comité de gestión ética, se dio la posibilidad, de participar, entre todo el personal de la organización que estuviera interesado.

Se formó un grupo de 25 personas de composición variada compuesto por personal técnico, miembros del comité de empresa, conductores y conductoras, personal de mantenimiento y directivos.

Se efectuaron 5 talleres de formación, que fueron también el escenario de la creación del plan de RSC. En cada sesión, se analizaban los diferentes elementos que iban apareciendo y, a partir de ahí, se tomaban decisiones de forma conjunta. Luego, entre sesión y sesión, se iban construyendo fases el plan, que después se analizaban y validaban en el seno del grupo.

En esta fase, fue imprescindible la confianza de la dirección en el equipo de trabajo, y fue muy enriquecedor y gratificante aprovechar la oportunidad de reunir a personas de distintos ámbitos de la empresa para la construcción del plan de RSC.

Otro aspecto clave para la elaboración del plan fue la identificación, análisis y consenso de los grupos de interés de la organización. Inicialmente, se identificaron 5 grandes grupos (ver identificación en cuadro 1).

Una vez identificados, se siguió una pauta con una serie de preguntas acerca de cada uno de ellos donde prevalecieron las preguntas ¿Qué valor aporta la organización a cada grupo de interés?.

Estos son los primeros 5 grandes grupos de interés que identificamos:

Cuadro 1

USUARIOS
ADMINISTRACIÓN
TRABAJADORES / ACCIONISTAS
PROVEEDORES
SOCIEDAD

Una vez identificados, se establecieron las necesidades y expectativas que el grupo de trabajo consideró que cada uno de ellos pretende de TUSGSAL.

Después se concretó el marco de relaciones con cada uno de los grupos de interés basadas en el diálogo, estableciendo niveles y canales de comunicación, y finalmente se elaboró un plan de acción basado en el ciclo de mejora continua.

De este trabajo de colaboración, derivaron más de 100 acciones e indicadores asociados a todos los grupos de interés, incluyendo acciones transversales.

Se trabajó para agrupar las acciones, y, finalmente, se decidió plantear como objetivo del ejercicio 2018, 7 de ellas con la intención de ir estableciendo objetivos anuales en los ejercicios posteriores hasta desarrollar todas las acciones identificadas en este primer plan de RSC. El cual se planteó con una vigencia que llega hasta el año 2020.

Se catalogaron de prioritarias dos cuestiones básicas: por un lado consolidar el Plan en la estrategia de la empresa, y, por otro implementar, en primera instancia, los objetivos en el Sistema Integrado de Gestión de la empresa, además de especificar la correlación de los mismos con los 17 ODS de Naciones Unidas [5].

Cuando las fases de asentamiento, capacitación y formación, análisis y planteamiento de objetivos definidas estuvieron ya abordadas; fue necesario pasar a analizar qué aspectos podían ayudar a poner en marcha el Plan y las posibles reticencias o dificultades de cara a su implantación.

También se definieron los órganos de gestión, participación y seguimiento del plan; y se diseñaron, en base al sistema integrado de gestión, fichas de proyecto para cada una de las acciones a poner en marcha.

Los órganos de gestión y funciones que quedaron definidos fueron los siguientes:

Presidencia/ Comité de Dirección.

- Impulsa y asegura el Plan de RSC y vela por su integración en el Plan Estratégico, en la cultura y en la gestión de TUSGSAL, y externamente, en su ámbito de influencia.
- Realiza el seguimiento de la hoja de ruta y recibe información de su evolución periódicamente y valida las propuestas de la Dirección de RSC/ Gestión Ética.
- Toma las decisiones de inversión necesarias para aplicar adecuadamente el Plan de RSC.
- Faculta al departamento de RSC y al Comité de Gestión Ética para proponer a las diferentes áreas los proyectos a realizar.
- Eleva al Consejo de Administración las principales líneas estratégicas y los principales resultados del Plan de RSC. A su vez, transmite a al departamento de RSC y al Comité de Gestión Ética los acuerdos de la misma al respecto.
- Aprueba la estructura y composición de los órganos de gobernanza de la RSC, a propuesta del departamento de RSC.

Responsable de RSC y del Comité de Gestión Ética

Funciones

- Asegura la ejecución y coordinación del Plan de RSC en tiempo y forma y trabaja para extender de forma transversal la cultura de RSC en todas las actuaciones de TUSGSAL, en las empresas del grupo y en todos sus ámbitos de influencia interna y externa.
- Impulsa la elaboración de acciones potenciadoras de RSC en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las tendencias generales y del sector, la realidad de TUSGSAL y las expectativas cambiantes de los grupos de interés.
- Identifica riesgos y oportunidades.
- Lidera, coordina y apoya al Comité de Gestión Ética, asegurando la implicación de sus miembros y el adecuado seguimiento de los proyectos e indicadores.
- Vela por la adecuada definición e implantación del marco de relaciones con los grupos de interés, manteniendo abiertos los canales de diálogo que garanticen altos estándares de comunicación y confianza mutua.

Comité de Gestión Ética

Funciones

- Colabora con la persona responsable de RSC en la planificación, coordinación, implantación, seguimiento y mejoras del Plan de RSC.
- Coordina, impulsa, apoya y hace el seguimiento de los proyectos de RSC con los equipos y departamentos responsables de su ejecución.
- Promueve y difunde la cultura y los valores de la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad de manera capilar y transversal dentro de la empresa.
- Colabora con la persona responsable de RSC en la implantación del marco de relaciones con los grupos de interés.
- Asegura y aplica en la práctica la necesaria transversalidad del Plan de RSC.

Equipos de proyecto (transversales y por grupos de interés)

Funciones

- Ejecutan los proyectos y las actuaciones recogidas en el Plan de Acción de Responsabilidad Social Corporativa.
- Colaboran e informan periódicamente de la evolución de los proyectos al referente correspondiente del Comité de RSC y, en su caso, a la dirección de RSC.
- Participan activamente en el análisis de riesgos y oportunidades de RSC.
- Elevan al Comité de RSC propuestas y recomendaciones para la mejora del desempeño de TUSGSAL en su RSC.
- Actúan de manera coordinada con otras áreas y ámbitos de actividad de TUSGSAL para asegurar de manera transversal el éxito del Plan de Acción de RSC.

Otro aspecto fundamental, fue el diseño de un plan de comunicación que empezó con una sesión de presentación y aprobación por parte de la dirección general y el consejo de administración de la empresa. El primer paso, fue presentar el Plan de RSC a los cuadros y mandos de la empresa y publicarlo en la intranet de la que dispone TUSGSAL.

Se consideró que la mejor forma de integrar la RSC en el Sistema de gestión de TUSGSAL, sería obtener la certificación que otorga la entidad certificadora AENOR, en la norma IQNet SR10 [1], proceso que se encuentra en fase de implementación en la actualidad, manteniendo el objetivo de obtener la certificación mencionada antes del fin del año 2019.

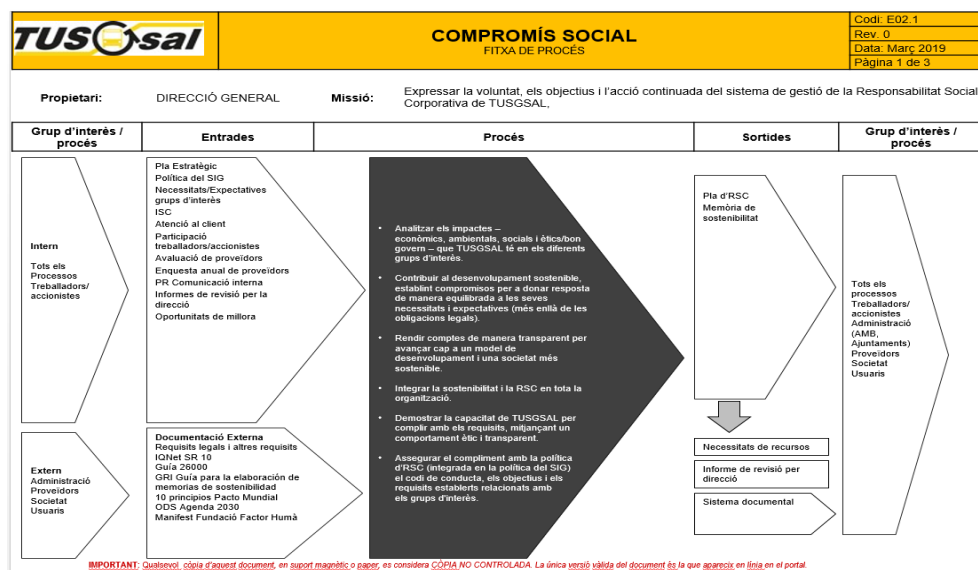
Además, y en la misma línea de lo apuntado en el párrafo anterior, la dirección general de la empresa ha dispuesto que el departamento de RSC, desde el mes de septiembre del año 2018, forme parte del área de gestión estratégica de la empresa, área que engloba la gestión de la calidad, sostenibilidad ambiental y gestión de la energía, seguridad y salud laboral, seguridad vial y atención al cliente.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos del trabajo realizado se detallan en:

- Desarrollo del Plan de RSC 2018-2020 de TUSGSAL, del que ya se ha ido hablando a lo largo del presente paper.
- Objetivos de RSC incluidos en la planificación del SIG 2019 cuyos objetivos son:
 1. Diseño de un sistema de diálogo para recoger periódicamente necesidades y expectativas y conseguir altos niveles de confianza.
 2. Elaboración de una política y / o procedimiento sobre compra ética y responsable.
 3. Diseñar un Plan de divulgación y sensibilización.
 4. Obtener la certificación IQNet SR10 [1].
 5. Continuar adheridos al Pacto Mundial de Naciones Unidas al que la empresa se adhirió en 2018.[4]
- Integración real de la RSC en el SIG.

TUSGSAL dispone de un mapa de procesos integrado en el que se desarrolla la gestión de la empresa en todos sus aspectos, la última versión está adecuada a las nuevas versiones de las normas UNE EN-ISO 9001:2015 y UNE EN-ISO 14001:2015, en él se ha incluido, entre otros, un nuevo proceso llamado "COMPROMISO SOCIAL" que define el compromiso de TUSGSAL con la RSC. A continuación se observa el diagrama de flujo de este nuevo proceso integrado:



- Código de ética corporativa. El equipo de trabajo del Plan de RSC de TUSGSAL elaboró un Código de ética corporativa basado en los valores definidos por el personal de forma participativa, este Código engloba los comportamientos esperados del personal de la empresa y está validado por la Dirección General, además se comunicará a todas las partes interesadas de TUSGSAL.
- Guía de compra saludable, responsable y sostenible.[3] A través de esta política se establece que los productos o servicios adquiridos por TUSGSAL cumplen con los requisitos en base a: — Impacto ambiental y eficiencia energética. — Aspectos relativos a la producción de los bienes como las condiciones de trabajo, los precios, plazos, etc. — El impacto que en el entorno social pueda tener la compra en áreas como el desarrollo local, la seguridad, etc. — La actitud desde la cual se realiza la compra, implicando valores éticos que impregnan el proceso de decisión en los ámbitos de salud laboral, medioambiental, social y económico. Esta guía aglutina documentos guía que se habían confeccionado para la gestión mediambiental y de la Seguridad y salud en el Trabajo, haciendo de todo ello un solo documento.

CONCLUSIONES

De la experiencia de implantación de un plan de RSC, se puede vislumbrar la importancia de que los valores organizacionales de la empresa estén ligados a la RSC siendo un aspecto clave para la integración de la misma en la gestión.

Otro aspecto fundamental es, sin duda, el apoyo de la dirección de la empresa desde el inicio del proyecto, esto es básico para poder empezar a trabajar.

Asimismo, otra de las claves del éxito tiene que ver con la transversalidad y la participación en el proyecto, y su puesta en escena vendrá cuando las personas que trabajan en la empresa, que son el motor de la misma, sientan los aspectos de RSC como suyos. En TUSGSAL, esto fue posible debido a que para que esto sucediera se facilitó la participación real de las personas desde el inicio del diseño del sistema.

Además, hemos detectado en el proceso, los siguientes aspectos que pueden favorecer la integración:

- Integrar la RSC en el SIG, para evitar generar un sistema de gestión "paralelo" que pueda replicar acciones y objetivos que quedan imbricados entre la RSC y otros ámbitos de gestión como pueda ser medioambiente o seguridad y salud laboral, fortalece y refuerza el crecimiento del sistema de gestión, la estrategia empresarial y, por consiguiente, la propia empresa.
- Establecer un sistema de control de RSC integrado en el SIG (objetivos e indicadores) siendo muchos de ellos comunes, facilitará el ciclo de mejora continua y mejorará la transversalidad en la organización.
- Un liderazgo orientado a la cultura de la RSC facilitará la integración de sus fundamentos.
- Alinear la estrategia de la empresa con el SIG y la RSC, es un elemento clave para la consecución de los objetivos.
- Establecer una comunicación eficaz entre las personas responsables de los procesos, es indispensable para el éxito de los objetivos de los mismos.
- Disponer de canales de comunicación interna y externa totalmente alineados es un elemento favorecedor de sensibilización a todas las partes interesadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Estándar internacional de gestión y mejora IQNet SR10, desarrollado por la red internacional de certificadores.

[2] Norma internacional ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social,

[3] Guía de Compras Sostenibles. Proyecto ENECO

[4] <https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

[5] <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

[6] <https://factorhuma.org/ca/la-fundacion/manifiesto-factor-huma>