

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA GESTIÓN ÉTICA EN LAS ENTIDADES SOCIALES

Sergio Callau, Anobium SRS / Albert Gelpi, Taller de Recursos S.L.

La responsabilidad social de las empresas (RSE) y la gestión ética se revelan cada vez con más claridad como un importante factor en la gestión y el prestigio de las organizaciones. En los últimos años se ha podido constatar la tendencia de diversos organismos públicos y privados de los diferentes ámbitos territoriales de asumir en su propia organización y demandar lenta pero progresivamente a las empresas vinculadas un mayor compromiso con la responsabilidad social. La presente situación económica de emergencia ha supuesto, aparentemente, un fuerte aldabonazo en la regularización de esta tendencia. Muy visiblemente en lo que concierne a las organizaciones líderes en las corrientes dinámicas del mercado, se está reflejando en sus discursos que el éxito empresarial y los auténticos beneficios a largo plazo para sus inversores se consiguen sólo a partir de la puesta de manifiesto de su propia responsabilidad social. Pero la crisis económica ha puesto también en evidencia que este compromiso con la RSE por parte de determinadas compañías era ligero o incluso perverso: no lograba traspasar los límites del discurso. Creemos que este hecho es negativo no para la RSE en sí, sino para determinadas formas de hacer RSE, quizás las más extendidas hasta ahora, pero también las más necesitadas de entrar en crisis.

La gestión ética y la RSE de una empresa o cualquier otra organización no debe evaluarse sólo en el terreno de su capacidad de comunicación. Para que el compromiso de una organización con la gestión ética y la RSE sea auténtico y, por tanto, también para que ese compromiso arroje resultados sólidos de rentabilidad (incluyendo la rentabilidad económica), ese compromiso debe apoyarse en dos factores clave: debe partir de la política de la propia organización, y confluir en su supervisión por una autoridad ajena. La mecánica de la RSE es también comunicación, visibilidad, diseño y carrocería. Pero no es suficiente con que el coche sea hermoso para que se propulse fuera del escaparate del concesionario por sus propios medios. Un automóvil debe llevar el combustible adecuado (la política, la cultura y los valores de la organización) para ser de verdad autónomo, y debe rodar cumpliendo unas normas comunes por el lugar asignado (unos requisitos verificables y respetables) para evitar sembrar el caos circulatorio.

En esta intervención queremos dar a conocer la experiencia en la implantación de un sistema de gestión ética y responsabilidad social en la Fundación Picaíral, de Zaragoza. Se

trata de un sistema construido sobre una sólida experiencia en el ámbito de la intervención social con una política autónoma y claramente reconocible y unos resultados no sólo apreciables, sino verificables por parte de cualquier instancia. Consideramos que esta experiencia puede ser una importante referencia para cualquier entidad social u otro tipo de institución relacionada con la intervención social que esté interesada en ampliar su proyección social más allá del alcance de su "producto" y presentar evidencias de su compromiso y resultados éticos, y de su propia política como elemento activo de capital social.

### La Ley y las éticas

El Libro Verde de la Unión Europea define la RSE como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores." Se trata de "un concepto con arreglo al cual las organizaciones deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor." La opción por la RSE ha de ser, pues, voluntaria, pero en el marco de esa voluntariedad, una empresa puede optar bien por incluir en su gestión determinadas prácticas filantrópicas o de comunicación (las conocidas memorias de sostenibilidad) o bien por desplegar la RSE a lo largo de todo el alcance de su gestión. Tras la aplicación del primer caso, que coincide con la práctica empresarial mayoritaria, lo único que se puede garantizar con certeza es un consumo de recursos económicos y nada más. Una empresa -frecuentemente una gran empresa- puede tener un flamante departamento o dirección de RSE o publicar un espectacular informe de sostenibilidad siguiendo rigurosamente los más prestigiosos estándares y desarrollar, al mismo tiempo, prácticas financieras, de gestión de personas o de impactos ambientales de dudosa procedencia ética. La memoria de sostenibilidad puede ser desde luego un magnífico instrumento de apoyo al despliegue de la RSE por parte de una empresa, pero los sistemas de verificación que hoy en día se aplican sobre ella no certifican que los datos vertidos en ella sean objetivos, sino simplemente que se ha seguido una guía o método determinados para su publicación. Para que ese informe sea *sostenible* en sí mismo, es necesario optar por la segunda vía: implantar conforme a criterios predefinidos y auditables un sistema de RSE de forma integrada.

En este sentido, la única norma de RSE en España, auditable y certificable, es la SGE 21, revisada en el 2008. Para lo que aquí nos concierne, debe advertirse además que esta norma busca enfáticamente integrar la ética en el sistema de gestión de RSE de cualquier



organización. Forética, asociación propietaria de la norma, es una organización que se define como *multi-stakeholder*, que, por tanto, pretende desarrollar un concepto de gestión ética y socialmente responsable equilibrado y sustentado por el diálogo con las partes interesadas. Forética ([www.foretica.es](http://www.foretica.es)) define un sistema de responsabilidad social y gestión ética como “una herramienta voluntaria que permite conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medioambiente. El objetivo de un sistema de Gestión Ética de la Responsabilidad Social es ayudar a que la organización tenga herramientas que le permitan planificar, monitorizar y evaluar el desarrollo de las relaciones de la organización con todas las partes interesadas, conforme a unos valores compartidos por toda la organización.”

En este marco, y en lo que respecta específicamente a las entidades sociales, la tentación es clara por parte de cualquiera de ellas que quisiera evidenciar que su sistema de gestión se desarrolla a partir de parámetros de RSE: por definición se trata de organizaciones construidas para el desarrollo social (esto es, con el mismo objetivo que cualquier modelo de RSE), cumpliendo la legislación ambiental (legislación que, por cierto, muchas de las organizaciones sociales ignoran) y publicando una memoria de sostenibilidad pueden situarse en la vanguardia de la RSE. Pero esto no es tan sencillo. La gestión ética del capital social por parte de una entidad privada o incluso por parte de las administraciones no puede definirse como tal gestión ética sino se asienta sólidamente sobre unos valores definidos y compartidos en el mayor grado posible por todos los actores de su intervención. De la misma manera que hay una ley de tráfico (que debe ser de aplicación universal en un territorio para evitar el caos), hay muy diferentes tipos de conducta al volante. La opción por la implantación de un sistema de RSE por parte de una organización dedicada a la gestión del capital social no implica el cumplimiento de la ley o de sus estatutos (eso se da por sentado), sino probablemente más que en ningún otro tipo de actividad empresarial, la opción clara y decidida por su propio código de conducta: un código que, además, debe defenderse ante todas las partes a las que afecta el desarrollo de la actividad de la organización, pero también dejarse moldear por ellas. Más allá de las fronteras neutrales que deben circunscribir el desarrollo de la gestión de lo social, la diversidad de códigos de valores, el reto de su puesta a prueba en el día a día de la intervención social y de su comparación inter pares, es, probablemente, la mejor apuesta de futuro para una entidad social particular y para el conjunto de la intervención social.

El valor añadido de los grupos de interés

I Simposio de Ética Aplicada a la Intervención Social

28 y 29 de mayo de 2009, Universitat de Girona

En un sistema de gestión ética de la RSE se gestionan y desarrollan los valores *definidos por la propia organización* en relación, fundamentalmente, con dos cosas: los resultados obtenidos y los grupos de interés (partes interesadas, *stakeholders*) que interactúan con la organización. Esto es, un sistema de RSE y gestión ética debe hacer tangible el capital a menudo intangible que gestiona una entidad social para medir los resultados más allá del servicio proporcionado a sus clientes. El primer paso, la identificación de estos grupos de interés – los definidos por la norma SGE 21, en este caso – en el marco de una entidad social presentaría las equivalencias aproximadas que figuran a continuación.

- Dirección: patronato, junta directiva, gerencia...
- Clientes: usuarios, residentes, familias, alumnos, exalumnos, pacientes, perceptores, etc.
- Proveedores: subcontratistas y proveedores de productos o servicios, que en algunos casos pueden coincidir con otras entidades o administraciones públicas
- Personas que trabajan para la organización: personal remunerado y voluntario
- Entorno social: entorno local inmediato –empresarial, vecinal–, redes en las que se participa y alianzas, incluso entorno mundial (se puede tener en cuenta, por ejemplo, para la evaluación del compromiso de la organización con proyectos de cooperación al desarrollo).
- Entorno ambiental: entendido como aquel al que afecta directamente el desarrollo de la actividad de la organización (consumo de recursos, generación de residuos, afecciones ambientales al entorno).
- Inversores: en el caso de entidades sociales este grupo de interés coincide a menudo con un patronato, junta directiva o similar, esto es, con la parte interesada denominada dirección. En organizaciones de enfoque empresarial por inversores ha de entenderse el consejo de administración, la asamblea de accionistas, etc.
- Competencia: aquellas organizaciones que se dirigen a similar sector de mercado (menores, inmigrantes, discapacidad intelectual, etc.) son, inevitablemente, competencia a la hora de captar los recursos para el desarrollo más amplio o

sostenible de su actividad. En el caso de las entidades sociales, la competencia, adecuadamente gestionada, puede ser también un magnífico apoyo para la ampliación de los recursos destinados a ese mercado.

- Administraciones Públicas: las entidades sociales deben ser tan transparentes como parecerlo en sus relaciones con la administración.

La relación con cada uno de estos grupos de interés –comunes, en principio, a cualquier organización— puede llegar a diferentes grados de definición y compromiso. El grado exacto dependerá siempre del lugar específico donde la organización se sitúa a sí misma (de la tipología de los destinatarios de sus servicios, de su volumen de negocio, de su localización geográfica, de su modelo de dirección) y, sobre todo, de la *misión y valores* que se atribuya y del grado de asimilación de estos por parte de las personas que configuran la organización. Estos prerrequisitos no forman parte de la norma, sino de la experiencia. Lo que sí nos pedirá la norma es que formalicemos una serie de requisitos, pero el grado de relevancia dado a cada uno de ellos dependerá, insistentemente, de la realidad del compromiso ético de cada entidad. Una vez establecido este último, los requisitos de la norma podrán adaptarse como un guante de seda en su aplicación a cada uno de los grupos de interés de la entidad.

¿Cuáles son, en todo caso, estos requisitos? No es momento de explicar la norma, que se encuentra a disposición pública en la página de Forética. Pongamos sólo algunos ejemplos significativos. Así, en lo que concierne a la dirección de la organización, que debe contar tanto con un comité como con un responsable de gestión ética y responsabilidad social, se le demanda gestione la Política de gestión ética y responsabilidad social, y que cuente, además de con un informe biannual de responsabilidad social, con su propio *Código de conducta* y con objetivos e indicadores propios de su sistema de gestión ética que sean planificados, evaluados y mejorados al mismo nivel que los indicadores habituales (de finanzas, de calidad, etc.) en revisión del sistema por la dirección. Y en lo que se refiere a uno de los grupos de interés cada vez más relevante en los sistemas de RSE, las propias personas que trabajan para la organización, la SGE 21 demanda que la organización sea capaz de incluir, medir y mejorar en su gestión la diversidad, la seguridad y salud laboral, la formación y el fomento de la empleabilidad, el clima laboral o los canales de resolución de conflictos...

**El sistema de gestión ética y de RSE de la Fundación Picarral**

Una vez trazadas lo que consideramos las premisas fundamentales de un sistema de gestión ética y de RSE sostenible en sí mismo y algunas pinceladas sobre su aplicación a las entidades de intervención social, vamos a ver el ejemplo concreto de implantación en Fundación Picarral de Zaragoza.

La Fundación Picarral fue creada en 1992 como materialización estratégica de los proyectos de intervención social que una de las más militantes asociaciones vecinales de Zaragoza, la Asociación de vecinos Picarral, venía promoviendo desde 1986. La misión de la fundación está enfocada a dos colectivos muy específicos, jóvenes en riesgo de exclusión y personas con inteligencia límite –concreción de destinatarios que, probablemente, tiene algo que ver con el éxito y el prestigio de las acciones de intervención social protagonizadas por la fundación. Esta misión se concreta en la realización de una labor formativa y educativa que favorezca la inserción sociolaboral de personas –especialmente jóvenes– que, por diferentes razones han quedado fuera de un proceso regular de integración social, tratando de conseguir que las diferencias no se conviertan en desigualdades.

Desde 1992 la Fundación Picarral ha ido gestando y gestionando distintos proyectos para cubrir las necesidades sociales detectadas. A continuación exponemos tres ejemplos de estos proyectos, cada uno de ellos con una identidad muy específica, pero al mismo tiempo, insistentemente, dirigidos todos hacia unos mismos objetivos: Ceserpi es un centro especial de empleo que se dedica a la realización de manipulados industriales, embolsados de kits de montaje y trabajos diversos para empresas; el aula-taller Topi es un aula de escolarización externa de atención a la diversidad<sup>1</sup> para jóvenes de 14 a 16 años; por último, la Escuela de Hostelería TOPI forma e inserta laboralmente con resultados difíciles de superar a jóvenes de 16 a 25 sin cualificación ni titulación previas.

La misión de la fundación es “realizar una labor educativa que favorezca la inserción sociolaboral de personas –especialmente jóvenes– que, por diferentes razones han quedado fuera de un proceso regular de integración social, tratando de conseguir que las diferencias no se conviertan en desigualdades.” Y su método es un sistema organizativo basado en la

<sup>1</sup> El modelo educativo de la Comunidad autónoma de Aragón permite en la práctica la salida prematura de los centros escolares propios del sistema educativo regular de los jóvenes de 14 y 15 años en situación de riesgo de abandono escolar por medio de su asistencia a los programas de aula-taller de iniciación profesional, programas que arrojan muy notables índices de éxito en la reducción del absentismo y en la inserción de estos jóvenes si los comparamos con aquellos que no pueden acceder a este recurso y permanecen por tanto en los institutos o colegios. En Zaragoza capital, existen 12 de estas aulas-taller que promueve el ayuntamiento de la ciudad y gestionan diversas entidades sociales, entre ellas la Fundación Picarral.

calidad y la gestión ética, un método que garantice la mayor motivación posible en las personas vinculadas a la fundación y una gran eficiencia en sus acciones. Todos los proyectos de la Fundación Picaral están certificados de acuerdo a la norma de calidad ISO 9001 y de acuerdo a la norma SGE 21 de gestión ética y RSE.<sup>2</sup> La Fundación Picaral es la primera fundación aragonesa certificada conforme a esta norma de responsabilidad social de las empresas. Estas certificaciones garantizan no sólo la objetividad –externamente auditada- de los indicadores y resultados de la fundación, sino también el diseño y evaluación de sus objetivos de acuerdo a criterios de gestión ética y a los propios valores de responsabilidad social de la fundación.

En este sentido, podemos exponer ya un pequeño ejemplo de cómo una organización se adapta a los requisitos de la norma. Si la SGE 21 exige que la organización haga disponible su código de conducta a clientes y trabajadores, la fundación opta por garantizar la disponibilidad de su *Código ético* a todos los grupos de interés publicándolo en su página web ([www.fundacionpicaral.org](http://www.fundacionpicaral.org)) y también por dotarlo con la mayor accesibilidad posible. Si se tienen en cuenta las peculiaridades de los clientes de la fundación que ella misma define como "clientes prioritarios" (menores y discapacitados intelectuales, clientes que figuran en su sistema de RSE "por delante", por ejemplo, de los clientes de los servicios de restauración o producción industrial de la fundación) y se quiere que también esos clientes tengan un fácil acceso a un instrumento, el *Código ético*, elaborado entre otras cosas para garantizar entre otras cosas los derechos de estos clientes, pueden arbitrarse herramientas como el cómic (que puede obtenerse en la misma página web) y su reparto y explicación sistemáticos cada curso, en cada proyecto y con cada nuevo cliente.

La norma ha sido un instrumento muy importante para la sistematización, registro y mejora de los indicadores de la gestión ética y RSE de la Fundación Picaral no sólo entre sus clientes, sino entre todos sus grupos de interés. Más allá de la norma, la fundación materializa sus propios valores en la relación con todos estos stakeholders mediante acciones como las siguientes:

- los proveedores de los diferentes proyectos cuentan con un compromiso explícito de fidelidad a ellos por parte de la fundación mientras se cumplan determinadas condiciones de calidad y responsabilidad social o ambiental
- se facilitan las acciones de mediación con las familias o cualquier persona del entorno de los proyectos ante cualquier problema ocasionado por los jóvenes del programa (o, en el caso de reclamaciones, se garantiza una respuesta apropiada al reclamante aunque no sea un cliente de la fundación)
- se han hecho accesibles a cualquier institución pública o privada que colabore en la financiación del programa todas las cuentas de la fundación (no sólo aquellas que la institución financie)
- se ha sistematizado un procedimiento de mejora continua en la satisfacción de todos los trabajadores y en el desempeño de las funciones de los diferentes equipos
- entre los objetivos de mejora de resultados ambientales se incluye la educación ambiental de todos los clientes de programas educativos

Estas acciones y otras muchas emprendidas de forma sistemática por una entidad pequeña, con un evidente esfuerzo de recursos económicos y humanos para llevarlas a cabo, forman parte de un decidido compromiso por parte de la Fundación Picaral para situar sus programas en la vanguardia de la acción y la transformación social de una forma sostenible y responsable. Gracias al sistema de gestión desarrollado, mantenido y constantemente mejorado se trabajan indicadores como la satisfacción de los usuarios, las incidencias registradas, las acciones de mejora realizadas y evaluadas, el porcentaje de eficacia de las acciones formativas, las horas mensuales de formación por trabajador, el número de colaboraciones con el entorno social, el número de actuaciones con objetivo intercultural o no sexista, el promedio mensual por trabajador de horas de baja laboral, la consecución de objetivos tanto a nivel de organización como de actuaciones concretas de cada uno de los proyectos, el número de horas dedicadas por el personal a acciones sociales voluntarias fuera del horario laboral, etc., etc., que hacen que los objetivos generales de la fundación no sólo se puedan trabajar sino gestionarse, mantenerse y mejorar continuamente su eficacia y eficiencia. Y en muy poco tiempo desde la implantación de este sistema la fundación ha empezado a cosechar sus frutos: en diciembre del 2008 su Programa II (programa de intervención con personas con inteligencia límite) obtuvo el premio Ebrópolis a las buenas

<sup>2</sup> La Fundación Picaral obtuvo el certificado ISO 9001 en 2007 y el SGE 21 en el 2008. Para ello contó con la colaboración de la empresa consultora Taller de Recursos (Barcelona) y con la creación de su departamento de calidad, cuyo desarrollo ha dado lugar a la creación de Anobium SRS, iniciativa de consultoría y formación en sistemas de responsabilidad social a cargo del centro especial de empleo Anobium (Zaragoza), empresa participada por la propia Fundación Picaral.

prácticas ciudadanas<sup>3</sup>, mientras que el centro especial de empleo Ceserpi (al que nos referimos a continuación) figura como finalista al Premio Aragonés a la Responsabilidad Social de las Empresas, cuya resolución se hará pública en los próximos días.

#### **Ceserpi: otra evidencia de un compromiso ético**

Ceserpi, centro especial de empleo cuya génesis y gestión se deben a la Fundación Picarral, nos servirá como caso idóneo para exponer con más precisión una de las líneas maestras de nuestra intervención: la necesidad de partir de la propia política de RSE y los propios valores éticos de la organización para que su sistema de gestión sea ciertamente sostenible en todos los frentes. En la planificación estratégica de este sistema de gestión del que Ceserpi participa, la fundación se propone como objetivo "no crecer en el número ni en la gestión de los proyectos sino es para la generación y mantenimiento de empleo de inserción." Pues bien, si la plantilla de la fundación se ha mantenido por debajo de las 35 personas en los últimos doce años (lo que resulta un dato llamativo frente al crecimiento de otras entidades del entorno), en este mismo periodo de tiempo se han generado desde la fundación tres centros especiales de empleo y otras tres empresas de inserción. Incluso hoy, frente a lo que ocurre en la empresa normalizada, todas estas empresas sobreviven.

La Fundación Picarral crea Ceserpi en 1999 como primera solución de inserción laboral para las personas con inteligencia límite que se venían formando en el centro de formación Serpi. En la actualidad Ceserpi proporciona un empleo estable, digno y adecuado a un total de 23 trabajadores 18 de ellos son personas con inteligencia límite y 5 responsables de equipo que presentan una discapacidad física.

Ceserpi es una empresa social y económicamente sostenible en un ámbito poco acostumbrado a estos términos, el de la inserción laboral. Ceserpi no sólo genera beneficios (hasta el 2008, al menos) sino que cuenta también con un plan de prevención de riesgos laborales y se audita externamente su contabilidad y el cumplimiento de la ley de protección de datos. Ceserpi es, además, el primer centro especial de empleo en España que cuenta conjuntamente con la certificación ISO 9001 y la certificación SGE 21. En el caso ya directamente empresarial de Ceserpi, como ya hemos advertido en relación a la Fundación Picarral, estas certificaciones permiten evidenciar públicamente una decidida apuesta por la integración en su estrategia de sostenibilidad empresarial de un sistema de gestión

firmemente basado en la gestión ética y la RSE. De este modo, la valoración de los resultados del centro se obtiene no sólo a partir de sus indicadores de facturación, sino también, inseparablemente, de indicadores que miden el compromiso y el grado de implementación de políticas y valores socialmente responsables entre los clientes, los proveedores, el entorno ambiental, la competencia o los trabajadores.

La gestión ética de Ceserpi como empresa constituye una opción originada en la experiencia de la Fundación Picarral como entidad social y se dirige a un compromiso común de transformación social. Esto es, un valor ético (el compromiso de transformación social) definido como tal por la organización se materializa en este caso en un modo de liderazgo que asocia estrechamente el destino de la empresa al de su entorno social, y que logra mejores resultados cuanto mayor es la implicación de todos sus grupos de interés en una gestión responsable de la empresa. Es como si la gestión ética pudiera así hacerse carne.

#### **REFERENCIAS**

Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro verde de la comisión europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 18-7-2001.

<sup>3</sup> <http://www.cbropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=23&idNode=130>