



## Acción Social como activo de innovación

La innovación es el combustible necesario para la supervivencia de cualquier organización moderna. La Acción Social de las empresas no puede quedarse tampoco al margen de ésta. Cualquier organización tiene ante sí distintas oportunidades y opciones con las que configurar programas altamente rentables e innovadores. Bankinter y Modular Logística Valenciana son sólo dos ejemplos con los que el autor demuestra que ser creativos socialmente puede ser rentable además de necesario.

CARLOS RUBÉN FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, Presidente de la Fundación ONCE y del Grupo Fundosa y Colaborador de la Unidad de RSO de la Universidad Pontificia de Salamanca y Global Group

### INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA

Albert Einstein decía que sólo los ingenuos hacen lo mismo y esperan resultados distintos. Para el científico alemán, tener imaginación y aplicarla era más importante que acumular conocimientos, un pensamiento que tiene perfecta aplicación en la economía moderna en la que sobra información pero sigue faltando creatividad para seguir el ritmo del mercado.

En la última década, prácticamente todos los sectores y negocios han experimentado trans-

formaciones espectaculares que, lejos de estabilizarse, mantendrán su velocidad y serán si cabe más complejas en los próximos años. En un momento en el que los mercados están abarrotados de ofertas y las necesidades de los clientes saturadas, para sobrevivir, ya no sirve aquello de "más de lo mismo" y, para destacar, tampoco funciona la receta de "parecido pero mejor". Por sí solas, las estrategias de eficiencia ya no suponen una ventaja competitiva. Lo que permanece inalterable, por muy bueno que sea, se diluye con el tiempo. Para tener un futuro, la única vía es aquella que marca la innovación.

La organización del siglo XXI crea, se nutre, desarrolla y produce innovación de forma continua. Sólo se conserva lo que se renueva y esta máxima afecta a productos y servicios, a procesos y equipos, a estrategias y decisiones, al antes, al durante y al después de cualquier programa, directriz y comportamiento.

### ACCIÓN SOCIAL, UNA VÍA DE INNOVACIÓN

La innovación se configura, por tanto, como el combustible necesario para la supervivencia de cualquier organización moderna. Pero para encabezar el ranking de competitividad, hace falta combinar el principio estratégico de innovación con otros valores lo suficientemente relevantes para destacar en el entorno. En este sentido, uno de los aspectos más

#### FICHA TÉCNICA

<b>Autor:</b>	FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, Carlos Rubén.
<b>Título:</b>	Gestión de los Recursos Humanos: análisis de puestos de trabajo. Aplicación a una empresa del sector de la automoción.
<b>Fuente:</b>	Capital Humano nº 201, pág 30, Julio-Agosto de 2006.
<b>Resumen:</b>	A día de hoy, son muchas las organizaciones que consideran los aspectos sociales como parte de su estrategia y que planifican sus programas de Responsabilidad Social Organizacional (RSO) a medio y largo plazo. A medida que se van sumando experiencias, los conocimientos se van depurando y ya se pueden extraer principios de gestión que optimicen la implantación y los resultados de este tipo de programas. Una de estas máximas es que combinar la Acción Social con la estrategia de Innovación multiplica las posibilidades de éxito. Además, no sólo se perfila como una fórmula de RSO ganadora sino que está estrechamente relacionada con el modelo social seguido por gobiernos, empresas y entidades sociales en el siglo XXI.
<b>Descriptor:</b>	Acción Social / Responsabilidad Corporativa / Innovación.



valorados por las organizaciones es ganarse la confianza de sus distintos públicos. Porque ya no basta con ser creíble en el plano financiero y corporativo, también es necesario gozar de credibilidad por los “compromisos y obligaciones asumidos con los grupos de interés derivados de los impactos que las organizaciones y sus actividades producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”<sup>1</sup>. La estrategia de Responsabilidad Social Organizacional (RSO) empieza a ser ineludible de cara a alcanzar un determinado posicionamiento en el mercado. El reto es determinar la elección, diseño e implantación de los programas concretos de RSO a fin de que la empresa pueda rentabilizar su inversión a medio y largo plazo e ir ampliando la cobertura de sus acciones sociales.

La probabilidad de éxito de un programa de RSO guarda relación con el grado de innovación que acumule. Porque la creatividad no sólo reaviva la relación entre la organización y sus públicos sino que también contribuye al crecimiento de la empresa a medio y largo plazo. Uno de los capítulos de la RSO que más hincapié está haciendo en la innovación es, sin duda, el que hace alusión a los aspectos sociales, es decir, los criterios que tienen que ver con la conciliación de la vida laboral y personal y el control del respeto a los Derechos Humanos en todos los ámbitos de la organización.

Según el último Informe del Observatorio de la Acción Social de la empresa en España<sup>2</sup>,

**Tener imaginación y aplicarla es más importante que acumular conocimientos, un pensamiento acorde con la economía moderna en la que sobra información pero falta creatividad para seguir el ritmo del mercado**

la tercera parte de las organizaciones analizadas realizan proyectos que desarrollan acción social con I+D+i (Investigación + Desarrollo + innovación). Además, siguiendo con dicho estudio, más de la tercera parte de las empresas plantean su acción social como un contenido estratégico, enfocado a medio plazo y relacionado con aspectos clave de su negocio.

En suma, la acción social ha cobrado un nuevo sentido gracias a la creatividad con la que empresas, ONGs e instituciones han acometido los proyectos vinculados a la protección de los derechos humanos de colectivos en riesgo de exclusión y a la mejora de las relaciones con los empleados. Las organizaciones líderes en acción social son aquellas que consiguen innovar en sus programas de integración, dando nuevas soluciones y perspectivas a los problemas de siempre.

**Lo que permanece inalterable, por muy bueno que sea, se diluye con el tiempo. Para tener un futuro, la única vía posible es aquella que marca la innovación**



Los tiempos cambian y lo que antes era inviable, hoy puede ser una oportunidad. Por ejemplo, en el capítulo de inserción laboral, las organizaciones innovadoras invierten en inclusión social pero también en diversidad. Es decir, incorporan a su plantilla a personas con discapacidad, inmigrantes, mujeres, mayores y otros colectivos con dificultades para acceder al mercado laboral integrándoles en puestos en los que puedan brillar por su formación y capacidades, pero no lo hacen por motivos de discriminación positiva. Su decisión reside más en razones de búsqueda de diversidad. Su objetivo responde a una planificación e incluso a un incentivo previo de mejorar sus habilidades y tomar decisiones en sintonía con su entorno.

La diversidad es una fortaleza para cualquier organización por varios motivos. Porque al configurar equipos con personas de distintos género, edad, formación y capacidades se obtiene un diálogo más creativo y más productivo; porque la visión global de la empresa se enriquece de perspectivas distintas que nutren la estrategia de la innovación; y porque contar en el seno de la empresa con la diversidad de la sociedad ayuda a conocer mejor el mercado y, consecuentemente, a tomar decisiones que satisfagan mejor las necesidades de los distintos públicos.

La gestión de la diversidad y las políticas de inclusión en las organizaciones casi siempre se asocian al área de recursos humanos, sin embargo, su aplicación se puede extender a otros ámbitos relevantes como el de clientes o usuarios, el de distribuidores, proveedores, socios y un largo etcétera. En conclusión, cualquier organización tiene ante sí un amplio abanico de oportunidades y opciones con las que configurar programas altamente rentables e innovadores. Además, no tiene porqué emprender sola este viaje. El nuevo siglo apuesta por la cooperación y este parece ser el nuevo paradigma de la RSO en esta nueva etapa.

**La creatividad no sólo reaviva la relación entre la organización y sus públicos sino que también contribuye al crecimiento de la empresa a medio y largo plazo**

## **NUEVO PARADIGMA DE LA ACCIÓN SOCIAL**

La actitud de permanente innovación también se ha dejado sentir en la acción social de administraciones e instituciones públicas, empresas privadas y entidades de la economía social.

Si en el siglo xx los gobiernos, las empresas y las organizaciones no lucrativas (ONG) confiaban en su unilateralidad para resolver los problemas sociales, en el siglo xxi, conscientes de su escaso éxito, los tres agentes de la Acción Social han cambiado de estrategia. Por un lado, los gobiernos han comprobado que su poder regulador no basta para producir cambios significativos y, por otro, las empresas y las organizaciones sociales han dejado de enfrentarse al comprobar que, uniendo sus recursos, podían resolver muchos problemas.

En definitiva, los tres actores de la acción social han reconocido sus propias limitaciones, han aprendido a valorar las aportaciones de los otros y, finalmente, han generado iniciativas innovadoras para empezar a construir un mundo en el que el avance económico puede ir asociado al progreso social. ¿El resultado? Un nuevo paradigma de actuación en el que las fuerzas de todos convergen en pos de un mismo objetivo: el desarrollo social sostenible.

En el nuevo modelo que se está configurando, los gobiernos son los encargados de crear y hacer cumplir las reglas del juego que mejor se adapten a la colaboración entre industrias y organizaciones sociales. Por su parte, las empresas son imprescindibles para proporcionar empleo y recursos para que la sociedad prospere. Finalmente, si no hay entidades sociales que guíen a la opinión pública en conciencia y en valores, es decir, que no dirijan los cambios culturales necesarios, la sociedad no dará pasos en firme.

El nuevo paradigma del siglo xxi, por tanto, no tiene vuelta atrás: o participamos todos o sucumbimos en otros intentos. La RSO no es una moda por mucho que se empeñen algunos empresarios, ni es una mera vía de financiación para algunas ONGs por mucho que haya servido para atraer a nuevas entidades sociales.

No obstante, las organizaciones deben analizar el impacto de abordar políticas de responsabilidad social desde la óptica estratégica, es decir, analizar el retorno de inver-

sión que supone cada una de las acciones llevadas a cabo con cada uno de sus públicos a medio y largo plazo. Pero, ¿podemos cuantificar el beneficio competitivo tangible que genera una inversión en acción social? La respuesta es compleja porque ningún capítulo de gestión empresarial se mide sólo por los recursos invertidos. No obstante, todos sabemos que el patrimonio de marca de una compañía es un valor que hace que el consumidor esté dispuesto a pagar más por simplemente llevar ese nombre como aval, pero ¿qué parte de ese patrimonio corresponde a la Acción Social de la empresa? Dicho con un ejemplo, ¿qué supone para un cliente comprobar que su oficina bancaria es accesible para personas con discapacidad?

Quizás sea papel de las ONGs despertar esa conciencia social para que el público empiece a valorar estas aportaciones sociales y que los consumidores se decanten realmente por las empresas que invierten en RSO. Quizás corresponda a las entidades públicas establecer criterios que clarifiquen quien es socialmente responsable y quien no. Tal vez,

## **Más de la tercera parte de las empresas plantean su acción social como un contenido estratégico, enfocado a medio plazo y relacionado con aspectos clave de su negocio**

deban ser las propias empresas quienes se preocupen de difundir de forma efectiva estos esfuerzos o que, en sus relaciones con terceros, no apoyen a las organizaciones que no cumplan determinados compromisos sociales, ... La lista es interminable pero todo parece indicar que la labor es de todos.

Para que el paradigma de cooperación se retroalimente y funcione a medio y largo plazo, la responsabilidad ha de estar equilibrada. En este nuevo siglo, tanto las empresas, como las organizaciones sociales, como las administraciones públicas, como la sociedad en su conjunto deben invertir esfuerzos y percibir beneficios con los que

## MODULAR LOGÍSTICA VALENCIANA: INNOVACIÓN CON ACENTO SOCIAL

¿Hasta qué punto la Administración Pública, la empresa privada y una entidad social pueden colaborar? Modular Logística Valenciana es un ejemplo de que la cooperación no tiene límites y a mayor compromiso, mayores serán los beneficios.

A principios de 2005, se inauguró en Almussafes (Valencia) la sede de la nueva empresa Modular Logística Valenciana, S.L. (MLV). Participada por la Fundación ONCE a través de su grupo empresarial FUNDOSA, por FORD España y por la Generalitat Valenciana a través de la Fundación para el Desarrollo y la Innovación, la empresa se constituyó como un centro especial de empleo que da empleo a más de 50 personas de las que al menos un 80 por ciento son trabajadores con discapacidad.

MLV se encarga de la fabricación, montaje de productos para industriales y servicios añadidos de logística con un alto componente tecnológico y de calidad. A día de hoy, la compañía ensambla los componentes del nuevo Ford Focus para el gigante automovilístico Ford y de otros proyectos industriales de elevado componente tecnológico.

MLV supone el inicio de una actividad empresarial modélica tanto desde el plano económico como social que contribuye a que la sociedad sea competitiva y, al tiempo, prospere. ▲

seguir retroalimentando su apuesta social. El éxito final del proceso no está asegurado pero qué duda cabe de que el camino de la cooperación social y de la innovación parece ser el correcto.

*A continuación se exponen dos casos de buenas prácticas que muestran como la cooperación entre agentes sociales está dando sus frutos:*

### NOTAS

- 1 Definición de RSO dada por Marta de la Cuesta y Carmen Valor Martínez.
- 2 Informe Anual editado por la Fundación Empresa y Sociedad.

### BIBLIOGRAFÍA

- **Marta de la Cuesta González y Carmen Valor Martínez.** Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE Nº 2755 DEL 20 AL 26 DE ENERO DE 2003.
- **Fundación Empresa y Sociedad.** Informa anual del Observatorio de la Acción Social en España 2005. Madrid, junio 2005. 4ª edición.
- **Ned Barnoth.** Revista de Antiguos Alumnos del IESE. Junio 2003
- **Tomás Pastor García.** Manual de la Empresa Responsable. Capítulo 11. Innovación y acción social de la empresa. Biblioteca Empresarial Cinco Días. Madrid 2005.
- **Víctor Visuales Edo.** Decálogo sesgado para las relaciones de las ONG con las empresas. Artículo publicado en Justo Villafaña dir., 2005 Informe Anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Pirámide, Madrid, 2005, pp. 249-254.

## OFICINA ACCESIBLE DE BANKINTER: UN BANCO PARA TODOS

Otro proyecto reciente diseñado por y para personas con discapacidad es la reciente puesta en marcha de la Primera Oficina Bancaria Accesible, una iniciativa de Bankinter en colaboración con la Fundación ONCE.

Bankinter es, por tanto, la primera entidad bancaria que lleva la accesibilidad universal a todos sus canales y plataformas de relación. "Hoy es el primer día del futuro; del futuro de la accesibilidad de todas las oficinas bancarias" dijo el Consejero Delegado de Bankinter Jaime Echegoyen el día de su inauguración (22 de febrero 2006).

Situada en la calle Rufino González 42-44 de Madrid, la nueva oficina ha sido diseñada bajo los principios de máxima accesibilidad, desde la habilitación de los espacios, hasta el mobiliario o la infraestructura tecnológica. El objetivo es simple: que cualquier persona con discapacidad visual, auditiva o de movilidad reducida no encuentre impedimento ni dificultad a la hora de realizar sus gestiones bancarias.

El diseño es pionero pero sencillo: suelos antideslizantes, cajeros accesibles, ordenadores con lectores de pantalla o programas de síntesis de voz, vídeos en lengua de signos, servicio de intérpretes y todo lo necesario para que los clientes y los empleados (también personas con discapacidad) se sientan plenamente capacitados para desenvolverse con autonomía.

¿Por qué a nadie se le había ocurrido antes? Difícil pregunta, sobre todo cuando no hacerlo supone prescindir de un importante mercado que alcanza el diez por ciento de la población. Para finales de este año, Bankinter extenderá la accesibilidad a todas sus oficinas bancarias y esperamos que muy pronto el resto de entidades bancarias se sumen al proyecto. ▲