

Modelo rsefr ©

edición 2020

El Modelo RSEfr[©] está basado y avalado por la experiencia acumulada por Roberto Martínez en sus actividades de consultoría entre 1999-2010 a cerca de la gestión de la RSE, en prestigiosas consultoras internacionales, así como la acumulada en el período 2005 hasta la actualidad como director de la iniciativa efr de Fundación Másfamilia.

El Modelo RSEfr[©] ha sido presentado, contrastado y enriquecido con más de 100 prestigiosas organizaciones como Coca – Cola Company, Vodafone, Microsoft, Iberdrola, MSD, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Escuela de Organización Industrial, Universidad Complutense de Madrid, Centro de

Estudios Garrigues, etc.



Roberto Martínez

1. Objetivos

El Modelo RSEfr[©] permitirá a aquellas organizaciones profesionales interesadas dos grandes objetivos:

- 1) Diseñar y desarrollar por primera vez una estrategia de RSE sobre unos pilares sólidos, coherentes y contrastados.
- 2) Alinear e integrar la conciliación persona-familia-trabajo en el ámbito global de la RSE de forma que constituyendo un área de gestión individualizada y con suficiente potencial de desarrollo e impacto organizativo se permita una integración y coordinación en una estrategia más global de RSE.

2. Principios

El Modelo RSEfr[©] se asienta sobre una serie de 4 principios básicos:

- 1) La consideración de que la RSE **no presenta unos límites bien definidos** por lo que la selección de criterios para decidir qué es y qué no es, o qué es mejor y más necesario, no es estandarizable. Todo lo contrario, cada organización de forma previa a la definición de su estrategia, debe decidir qué es lo más significativo dentro de la RSE en su organización teniendo en cuenta sus propios objetivos estratégicos y las expectativas y necesidades de sus stakeholders, a partir de lo que se conoce como análisis de materialidad y/o relevancia.

Para resumir el posicionamiento del Modelo RSEfr en este sentido utilizaremos las palabras de Michael Porter que ilustran con mayor calidad este concepto.

“Cada empresa tiene que identificar las áreas de acción prioritarias en su contexto competitivo.

El criterio para decidir en qué ámbito de la RSE va a actuar cada empresa no puede ser la justicia de la causa, porque ninguna empresa tiene la capacidad ni los medios para hacer suyas todas las causas justas.

Así pues, deberá optar por aquellas que presenten una mayor oportunidad de creación de valor compartido.”



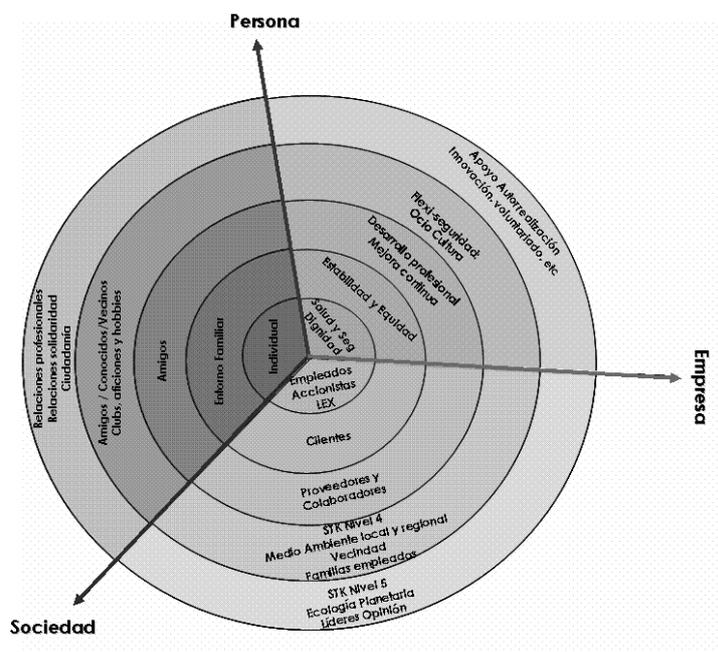
Michael E. Porter

Debe ser entonces la **maximización del valor compartido** el único criterio para priorizar y por tanto gestionar la RSE ya que de lo contrario ¿cómo podemos autoconvencernos primero y convencer a la sociedad de que por ejemplo es más lícito y rentable apoyar la causa del pueblo saharauí y no la del pueblo tibetano o kurdo? ¿Por qué una causa por justa que pueda considerar el Presidente o CEO de una compañía debe ser “la causa corporativa” o el propósito.

De aquí surge el elemento más importante y que más influye en el éxito a medio – largo plazo del diseño e implantación en una estrategia de RSE. La relación con stakeholders en base a su identificación, implicación, comunicación, dinamización, contribución y priorización, lo que habitualmente forma parte de los denominados análisis y matrices de materialidad y relevancia. Su elaboración y su calidad y rigor determinarán sin duda los resultados a alcanzar.

- 2) El concepto de **progresividad (círculos concéntricos)** a la hora de atender el diseño e implantación de la estrategia de RSE.

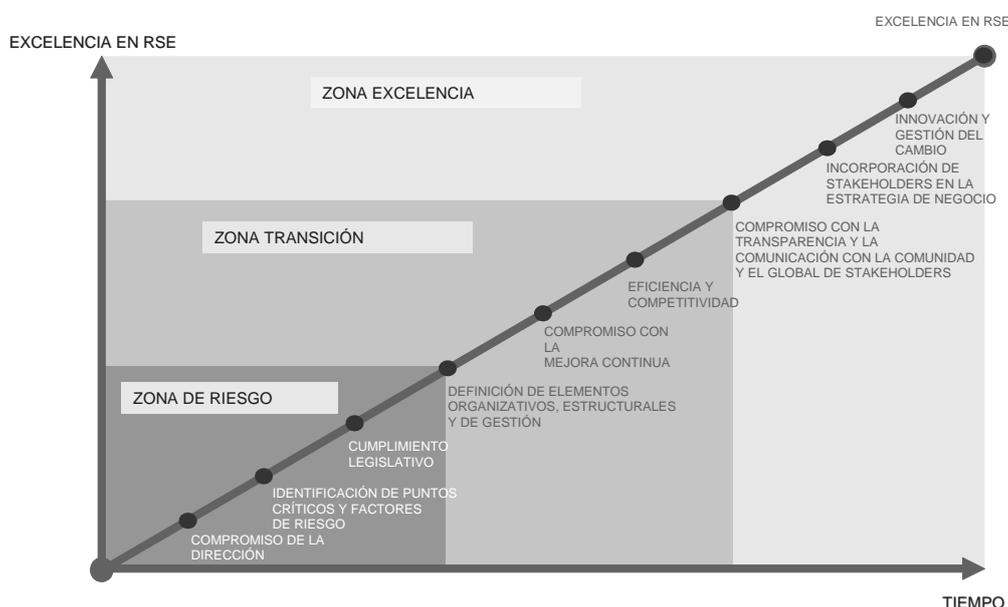
De la misma forma que Abraham Maslow en el año 1934 promulgó y se generalizó la forma en la que una organización empresarial y un individuo interrelacionan estableciendo diversas fases o partes de una pirámide, el Modelo RSEfr © establece y amplía tridimensionalmente el concepto como puede observarse en este gráfico.



Con el anterior planteamiento se desea reflejar que una Estrategia de RSE para resultar sólida y veraz, debe responder al Modelo progresivo de círculos concéntricos de dentro-afuera. Cuando se olvida este precepto, se alcanzan situaciones conflictivas y contradictorias que minan la imagen y reputación de la compañía y en concreto de su Estrategia de RSE.

¿Cómo entender que mi empresa se comprometa de forma activa y decidida con la preservación de culturas indígenas si no es capaz de flexibilizar su Modelo organizativo y de negocio para atender a las circunstancias personales y familiares de sus empleados/as que les impide llevar a cabo su proyecto de vida plena?

- 3) El tercer principio a la hora de diseñar e implantar una estrategia de RSE es la **madurez organizativa**. Prácticamente todos los procesos de gestión de una empresa pueden ajustarse a una curva de madurez como la indicada.



Otro error frecuente es “empezar la casa por el tejado” olvidándose del momento actual de nuestro nivel de madurez, intentar trabajar en la zona de excelencia sin haber previamente asegurado que hemos dejado atrás la zona de riesgo.

Un ejemplo muy habitual resulta cuando las organizaciones comienzan a abordar la RSE y lo primero que elaboran es un Informe o Memoria no financiero o de triple cuenta de resultados, si tan siquiera haber elaborado “los cimientos” como serían sus aspectos relevantes, sus objetivos a alcanzar, la organización diseñada al efecto, etc.

El orden lógico es conocer, analizar, evaluar, gestionar y por último, comunicar.

4) Por último, el criterio aunque quizás con menor impacto, es el propiamente **organizativo-funcional**.

Dado que la persona o equipo responsable de RSE no puede en ningún caso tener un carácter ejecutivo, ya que si no se convertiría de facto en una especie de Dirección General o Consejero Delegado bis, es preciso seleccionar adecuadamente a las personas en función de sus competencias, definir su posicionamiento jerárquico y funcional en la empresa.

Las principales pautas para el mejor funcionamiento de la RSE son:

a) La persona o equipo debe encontrarse en dependencia directa jerárquica del CEO.

En empresas cotizadas debe incluso plantearse la posibilidad de una dependencia del Consejo de Administración y de algún Consejero/a en particular que lidere estos temas, y por tanto de manera independiente del CEO y su estructura ejecutiva.

b) La persona puede ser externa a la organización o interna. Ambos casos pueden arrojar buenos resultados inicialmente si bien la tendencia en el tiempo será la de incorporar el talento necesario a la propia organización pudiendo mantener importantes apoyos externos que complementen y enriquezcan la función RSE.

Si es de carácter interno puede haber desempeñado o incluso compatibilizar su desempeño con otras funciones como;

- Medio Ambiente / Salud y Seguridad
- Comunicación
- Calidad
- Personas / RR.HH
- etc

Consideramos que es preciso en el caso de responsabilizar de las funciones de RSE al anterior Director/a de Comunicación, extremar las precauciones por varios motivos, pero en especial por el mensaje que puede llegar a transmitirse interna y externamente, en definitiva la coherencia nuevamente es un criterio básico a la hora de trabajar y avanzar en RSE.

Consideramos que si bien en una primera etapa el responsable RSE puede compatibilizar su cargo con sus anteriores funciones MA, RHH, PRL, etc, esto debe tener una fecha de caducidad ya que de lo contrario existen riesgos evidentes de sesgar en exceso las funciones y de aparición de rechazos entre pares o iguales en la organización.

c) Por último y atendiendo al perfil competencial sugerimos algunas competencias para el puesto.

- **Capacidad de influencia.** Autoridad moral aunque no ejecute.
- **Capacidad de negociación.** Especialmente entre pares o iguales. Otras Direcciones. Consensuar y facilitar pero no exigir.
- **Capacidad de comunicación.** Tanto interna como externamente asociado a características de transparencia, honestidad, lealtad y sobre todo coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

- **Desarrollo e innovación.** Dado que la RSE es un tema nuevo debería preponderar sobre un carácter más analítico o cartesiano. Buscar nuevas vías, romper paradigmas, gestionar el cambio.

La correcta elección de las responsabilidades organizativas es un factor de éxito o fracaso en caso contrario. Por lo tanto, en paralelo al diseño y despliegue de la estrategia cada organización deberá analizar, evaluar y definir su organización RSE ad hoc en base a los criterios anteriormente mencionados.

Bajo la aplicación de estos 4 principios, la estrategia de RSE que se diseñe y desarrolle tendrá la solidez, coherencia y veracidad suficiente como para generar la confianza, apoyo e implicación de los distintos stakeholders y en particular de los empleados/as.

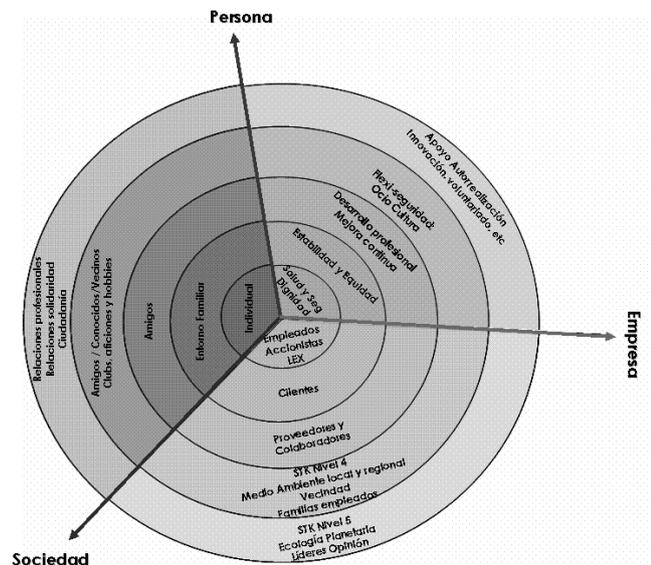
3. La conciliación en el ámbito del Modelo Rsefr©

Analizando la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y su alineamiento en integración con la RSE, el Modelo RSEfr © a través de sus cuatro criterios anteriormente mencionados nos aporta las siguientes valiosas conclusiones:

1. Trabajando en conciliación se produce una importante maximización del valor añadido entre las partes, en alusión al criterio anteriormente expresado ya que el stakeholders “empleado” es junto con inversor y cliente el más importante.

El impacto sobre los colaboradores repercute directamente en el negocio incrementando el valor global fundamentalmente en términos de talento.

2. La conciliación impacta tanto en los primeros círculos concéntricos dotando de la máxima coherencia a la RSE, como en otros más alejados.



Es sin duda la de mayor recorrido de todas las áreas temáticas que conforman la RSE.

3. En relación a la madurez organizativa, la conciliación y el Modelo efr ha sido concebido en con la progresividad necesaria para que muchas organizaciones puedan aplicarle y no sólo aquellas consideradas excelentes en la materia.

Bien es cierto, en alusión a este tercer criterio que las organizaciones que se encuentren en la denominada “zona de riesgo” deben centrar sus esfuerzos en salir de ella antes incluso de plantearse la entrada en el modelo y su certificación.

El Modelo efr permitirá a las empresas avanzar desde la zona de transición hacia la excelencia utilizando las herramientas propias del Modelo efr y sin necesidad de reunir a otros elementos externos.

4. En relación al criterio organizativo, la conciliación reside habitualmente en la Dirección de RRHH o personas, ya que se encuentra muy ligada a actividades propias de la función como Compensación (Salario Emocional), Relaciones laborales, Desarrollo, Selección y Reclutamiento, etc. Consideramos que para muchas organizaciones, la conexión o interrelación entre RSE y Personas es muy significativa y muy aprovechable, y por tanto, que el/la director/a de personas lidere e impulse la RSE puede ser una decisión muy eficaz.

Como no obstante forma parte indiscutiblemente del ámbito de la RSE deberán establecerse las vías de colaboración, negociación y comunicación entre el/la responsable de conciliación / RRHH y el/la de RSE de forma que se permita un trabajo colaborativo en equipo.