



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo fin
de grado

La RS: Hacia la
excelencia económica,
social, medioambiental
y de gobierno
corporativo.

Nombre y apellidos del autor/a:
Estefanía Cives Suárez

Tutor/a: Obdulia Taboadela Álvarez

Grado en Ciencias Empresariales

Año 2012/2013

Resumen

Este trabajo pretende definir cuáles son las responsabilidades sociales de una organización y por qué y ante quiénes debe ser la organización socialmente responsable. Por otra parte, se ofrece información sobre las diferentes iniciativas que actualmente existen en torno a la Responsabilidad Social (RS) a nivel internacional y en España. También se analiza, tanto el grado de desarrollo de la Responsabilidad Social, como la aplicación de sus dimensiones principales (transparencia, buen gobierno, rendición de cuentas...) a un caso práctico, el de una organización del ámbito sanitario, gestionada a través de fondos públicos (INIBIC). Finalmente, el trabajo expone conclusiones precisas sobre el nivel alcanzado por dicha organización en términos de RS.

Palabras clave: responsabilidad social, transparencia, buen gobierno, rendición de cuentas.

Abstract

This work aims to define what the social responsibilities of an organization are and why and to whom it must be socially responsible for. On the other hand, it provides information on the different initiatives that currently exist on Corporate Social Responsibility (CSR) both at the international level and within Spain. Also aspects such as the degree of development of CSR and the application of its main dimensions (transparency, good governance, accountability...) are analyzed. For this a case study of a healthcare organization, managed and financed through public funds (INIBIC) was used. Finally, the work exposes accurate conclusions about the level reached by this organization in terms of CSR.

Key words: social responsibility, transparency, good governance and accountability.

Índice

Introducción.....	6
1. El nacimiento de la RS: Hacia una nueva cultura de empresa.....	9
2. ¿Qué es la RS?: Concepto y dimensiones.....	13
3. ¿A quién va dirigida la RS?: Los grupos de interés o stakeholders.....	18
4. ¿Por qué la RS?: Ventajas y oportunidades.....	21
5. Iniciativas de gestión y comunicación en RS: Internacionales y nacionales.....	24
6. La RS en el ámbito sanitario: el caso INIBIC.....	30
Conclusiones.....	57
Bibliografía.....	61

Índice de figuras

Figura 1. Los grupos de interés o stakeholders.	20
Figura 2. Composición de la plantilla del INIBIC.	30
Figura 3. Composición del INIBIC.	31
Figura 4. Organigrama INIBIC.	32
Figura 5. Stakeholders del INIBIC.	34
Figura 6. Logo del INIBIC	47

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias entre empresas socialmente responsables y no responsables socialmente	23
Tabla 2. Análisis DAFO	56

Introducción

A finales del siglo XX y principios del XXI, irrumpen con fuerza las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). La posibilidad de que cualquier persona se conecte desde cualquier punto del planeta a través de Internet, ha permitido innumerables avances tecnológicos, científicos, económicos, etc. La globalización de los mercados ha permitido también que muchas organizaciones multinacionales hayan adquirido un poder que a veces es superior al de los estados en los que operan, por lo que, su impacto en la sostenibilidad del planeta es cada vez mayor.

No obstante, a pesar de los adelantos conseguidos a través de los años, no se ha logrado eliminar ni el hambre ni la pobreza ni la desigualdad en el planeta, que siguen constituyendo un problema de índole social, político y económico. Añadiéndole además preocupaciones de tipo ambiental tales como el cambio climático, calentamiento global, etc.

Por ello, la sociedad cada vez es más consciente de que el desarrollo ha de conseguirse de forma socialmente responsable y respetuosa, ya que, la preocupación por la degradación del medioambiente, el desarrollo sostenible, la limitación de los recursos naturales, las diferencias sociales, etc., aumenta rápidamente en la sociedad. Esto da lugar a que día a día, la presión sobre los Gobiernos y organizaciones también se incremente.

Dentro de este contexto surge el concepto de Responsabilidad Social (RS) para el cuál

hasta hace relativamente poco no existía una única definición, si bien, a finales del año 2010, se publica la norma ISO 26000 que recoge la definición de RS acordada por consenso internacional: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al *desarrollo sostenible*, la salud y bienestar de la sociedad,
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas,
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y
- esté integrada en toda la organización y se lleve en la práctica en sus relaciones”

No obstante, la RS no es algo nuevo. Desde hace más de cincuenta años se han ido produciendo diversas iniciativas internacionales y nacionales encaminadas a definir, promover y difundir la RS.

Existen determinados elementos que han impulsado el desarrollo de la RS de forma voluntaria en las organizaciones, tales como: la aparición de criterios sociales entre los inversores, la preocupación por el medioambiente, el impacto de los medios de comunicación, la repercusión de las actividades o actuaciones de las empresas en su imagen corporativa, en la reputación y en su cuenta de resultados.

Sin embargo la RS, directa o indirectamente, es tarea de todos y por tanto deben intervenir actores con un papel tan relevante como: instituciones internacionales, gobiernos, Universidades, ONGs y ciudadanos en general. “La RS es responsabilidad de toda la sociedad”.

Para evitar que la RS sea algo sólo teórico, sin resultados prácticos, es necesario que se defina una normativa específica, que las organizaciones apliquen de forma voluntaria, que regule las áreas de aplicación de la RS y que especifique parámetros de medida que permitan su verificación y seguimiento. Además es interesante que se lleve a cabo un proceso de certificación por organismos independientes y homologados.

Este trabajo consta de seis apartados en los que se realiza, en primer lugar, un

análisis de las cuestiones principales sobre RS: ¿Qué es? ¿A quién va dirigida? ¿Qué son los stakeholders o grupos de interés? ¿Instituciones u organismos nacionales e internacionales que estudian y desarrollan la RS?

En segundo lugar, se aplican los conocimientos estudiados a un caso práctico de una organización que recibe fondos públicos llamada Instituto de Investigación Biomédica de A Coruña (INIBIC) y el trabajo finaliza con un último apartado dónde se recogen las conclusiones más relevantes y más destacadas de los análisis efectuados.

La investigación llevada a cabo ha sido en primer lugar de tipo documental, bibliográfico, con revisión de textos científicos y documentación diversa relacionada con la temática objeto de este trabajo¹. A continuación se lleva a cabo una investigación aplicada mediante entrevistas con la Dirección del INIBIC y al departamento responsable de Comunicación. Por último, se ha hecho un análisis del grado de desarrollo de la RS en la organización objeto de estudio.

¹ Hemos contado con documentación cedida por el INIBIC tales como su Plan de Comunicación y el Plan de Formación como ayuda o soporte complementario para la realización de este trabajo.

1. El nacimiento de la RS: Hacia una nueva cultura de empresa

La Responsabilidad Social (RS) es una corriente de pensamiento y una guía de acción que cobra cada día mayor importancia para dar respuesta a los fenómenos de la globalización y crecimiento de las organizaciones, tanto ambiental como social o gubernativo. Es por ello que a veces tiene componentes ambiguos cuando no contradictorios², tales como los intereses o expectativas de los componentes de la organización.

La RS tiene una larga trayectoria aunque no se le haya designado siempre con los mismos términos, las bases para el concepto actual de RS se han ido estableciendo progresivamente en el tiempo³, de acuerdo con el desarrollo e implantación de la propia Responsabilidad Social como forma de entender y gestionar la empresa⁴.

La organización empresarial en sentido moderno es un concepto que tiene alrededor de cien años, el triunfo del sistema económico de mercado y de la democracia hace posible que, a principios del siglo XXI, aproximadamente la mitad de las economías más poderosas del mundo sean empresas. Por ello, la actividad empresarial cobra especial importancia ya que las sociedades, cada vez más, esperan de las empresas asuman papeles que tradicionalmente venían siendo asumidos por los estados. Es decir, se empieza a percibir un cambio acerca del papel que las compañías deben jugar en la sociedad. Por ello, la idea de que las empresas desarrollan su actividad con

² (Moreno, 2006, p.50)

³ (Moreno, Uriarte y Topa, 2010, p.28)

⁴ (Lizcano, 2005, p.121)

el sólo fin de obtener beneficios económicos y que no se debería esperar nada más de estas organizaciones (enfoque clásico de Milton Friedman), ha quedado atrás según Steven Lydenberg.⁵

Las primeras ideas de RS puede decirse que nacen con la Revolución Industrial dando ya en ese momento a entender que el interés propio que movía los negocios no podía operar al margen de la moralidad.

Durante la crisis económica que se inicia con la caída de la Bolsa de 1929 comienza un debate ideológico entre algunos de los académicos respecto a las responsabilidades de los directivos de las empresas. En estos debates, para algunos esta responsabilidad de los directivos se limitaba a responder ante los accionistas pero para otros estaban destinadas a servir a la comunidad⁶.

Sin embargo, muchos autores se decantan por señalar que fue en 1953 con el trabajo de Bowen titulado “Social Responsibilities of the Businessmen”, cuando el concepto de RS surge con claridad, en el que se hace referencia a la RS como las obligaciones de los empresarios en las políticas, decisiones y acciones según los objetivos de la sociedad.

Precisamente es en los **años 50**, cuando algunos grupos de religiosos, como los cuáqueros en EE.UU., prohibieron la inversión en las “llamadas acciones de pecado”, es decir, en empresas relacionadas con el alcohol, el juego y el tabaco. Creyendo que no era ético lucrarse con actividades que dañaban el tejido moral de la sociedad, comenzaron a aplicar ciertos criterios en sus políticas de inversión siendo ésta toda la Responsabilidad Social existente prácticamente hasta el momento.

En los **años 70**, el desarrollo del concepto y las actuaciones de RS son firmes y constantes y es además cuando tiene lugar el primer acontecimiento importante para la RS, cuando una serie de activistas sociales en EE.UU. descubrieron que la inversión era un buen modo de plantear los temas sociales a las organizaciones y de animarlas a ir por el camino del cambio.

Era la época de la Guerra de Vietnam, donde nacen los primeros fondos que excluyen de su cartera a aquellas organizaciones vinculadas con la producción de armamento para el abastecimiento de las necesidades de la guerra, era también la época de los grandes daños medioambientales sin legislación que los controlara y de las marchas

⁵ Lydenberg, 2002, p.15)

⁶ (Moreno, Uriarte y Topa, 2010)

de protesta sobre Washington pidiendo justicia racial e igualdad tras el asesinato de Martin Luther King en 1968 que provocó un profundo impacto en los norteamericanos. Como consecuencia de estos acontecimientos, nace el primer fondo de inversión ético creado en 1968 y denominado "Pax World Fund".

En los **años 80**, la responsabilidad social en EE. UU., notó grandes avances debido en gran parte a las protestas contra la política de Apartheid practicada por el gobierno de Sudáfrica, oponiéndose y como forma de expresar la frustración que les causaba la falta de acciones por parte del gobierno, las sociedades administrativas de los fondos de pensiones de Nueva York y otras ciudades se deshicieron de aquellos valores de su cartera de fondo de pensiones pertenecientes a las organizaciones que hacían negocios en Sudáfrica.

Nacen así, los índices de inversión socialmente responsables como motores de la RS, y un ejemplo muy significativo de que la RS va evolucionando progresivamente, es que se empiezan a desarrollar y consolidar las inversiones socialmente responsables en EE. UU., llegando a representar a principios del siglo XXI, cerca de un 10% de los activos invertidos en los mercados y a contar con más de un centenar de fondos socialmente responsables.

Por eso, quizá la gran explosión de la RS entre las grandes multinacionales ha venido de la mano de los índices de inversión socialmente responsables⁷.

Como se ha visto, la inversión ética tradicional ha tenido una motivación básicamente moral, ideológica o social, y se ha centrado en el boicot o la exclusión de determinados sectores industriales de las carteras de inversión.

Sin embargo, la nueva corriente que se va imponiendo en los últimos años y que podríamos denominar inversión sostenible o inversión socialmente responsable (ISR), desde una visión más financiera con perspectiva a largo plazo, trata de incorporar de forma integrada criterios económicos, medioambientales, sociales y de gobierno corporativo en la evaluación tradicional de las carteras financieras invirtiendo en las mejores organizaciones de cada sector (*best in class*) sin que esto deba implicar ningún proceso de exclusión previo⁸.

⁷ (Pinillos, 2009, p.4)

⁸ (Fernández, Muñoz, De la Cuesta y Escrig, 2010, p.66)

En los **años 90**, el interés por la RS resurge con fuerza, entre otras causas debido a ciertos escándalos en el sector económico y a la creciente preocupación por temas medioambientales.

En los últimos años a **partir de los años 90**, su crecimiento en Europa ha ido cobrando fuerza y evolucionando constantemente, comenzando también a despegar en Japón.

En la actualidad, según Steven D. Lyderberg, este movimiento mundial recibe múltiples nombres. En Reino Unido se llama inversión ética. En Europa se le conoce como inversión sostenible y como inversión triple-bottom line o de triple resultado. En Japón, se llama eco-inversión.

Es importante mencionar que a medida que se ha ido consolidando el concepto, han ido apareciendo diversas herramientas que permiten gestionar la RS de organizaciones al tiempo que surgen también mecanismos que permiten hacer públicas las memorias de RS en la mayoría de las grandes organizaciones.

En este movimiento de expansión, cabe destacar que la RS ha llegado a sectores como la **Universidad** que está incorporando también enfoques empresariales en sus modelos de gestión y otros organismos públicos como los sanitarios⁹.

⁹ Muestra de ese interés que despierta la RS en el ámbito universitario, es la creación de un Vicerrectorado de RSU en la composición del último gobierno de la UDC. También cabe destacar la gran labor que se está llevando a cabo desde esta institución con publicaciones de memorias de RSU desde el año 2010, fruto del convenio de colaboración firmado por INDITEX y la UDC, por el que ambas instituciones acordaron aunar esfuerzos con el objeto de promover la implantación de un modelo de RSU creando la Cátedra Inditex de RS de la UDC. La coordinación técnica de las actuaciones que se llevaron a cabo está a cargo del Consello Social de la UDC, en calidad de órgano de participación de la sociedad en la Universidad. (Universidade da Coruña, 2011)

2. Qué es la RS: Concepto y dimensiones

Hasta hace relativamente poco no existía una definición consensuada para decir qué era la *Responsabilidad Social de una empresa u organización* y se partía de diferentes definiciones:

Peter Drucker definía la RS hace veinte años del siguiente modo: “Sabemos que su primera responsabilidad social es hacer su trabajo. Sabemos que, en segundo lugar, son responsables de su impacto sobre las personas, la comunidad y la sociedad en general. Y sabemos finalmente, que actúan de modo irresponsable si van más allá de lo necesario para realizar su tarea, sea ésta de cuidar enfermos, producir bienes o promover la enseñanza”

La Unión Europea, en el Libro Verde (2001) da la siguiente definición: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”: Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores.

A nivel nacional la definición que elaboró el Foro de Expertos convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales fue: “ La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de

respecto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés”.

Sin embargo no es hasta el año 2010, con la publicación de la norma internacional ISO 26000¹⁰, cuando se acuerda finalmente, la definición consensuada de RS, a nivel internacional para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente de su tamaño y de que estén operando en países desarrollados o en desarrollo. La definición es la siguiente:

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente¹¹ que:

- contribuya al *desarrollo sostenible*, la salud y bienestar de la sociedad
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”

Por tanto, la característica esencial de la Responsabilidad Social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en la sociedad y el medio ambiente.

Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible¹², cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, también implica que la responsabilidad social esté

¹⁰ Esta norma ISO 26000 no es una norma de sistemas de gestión, ni es certificable sino que simplemente pretende proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social.

¹¹ Incluso, a nivel estatal, existe recientemente un *Proyecto de Ley de Transparencia*, acceso a la información pública y buen gobierno (Texto aprobado en el Consejo de Ministros de 27 de julio de 2012).

¹² *Desarrollo sostenible*: permite satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades. Basándose en: gestión ambiental, gestión económica, aspectos de gestión social y el buen gobierno.

integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta las expectativas de las partes interesadas.

A su vez, existen siete principios¹³ que deberían ser respetados para que una organización se considere responsable:

1. **Rendición de Cuentas:** Una organización debería responder por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía y sobre todo las consecuencias negativas que sean significativas y por otro lado, las organizaciones también deben explicar las acciones que ha llevado a cabo para reducir los impactos negativos de sus acciones.
2. **Transparencia:** Una organización debería informar de forma clara, precisa y completa acerca de las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable y además esa información debería ser fácil de acceder a ella y entendible para todos sus grupos de interés. Una organización debería ser transparente, sobre todo, cuando se tratan de temas como el propósito, la naturaleza y la localización de sus actividades, el origen, cantidad de todos los recursos financieros y como se aplican esos recursos. También en la forma en que se toman y se revisan las decisiones, incluyendo las formas de rendir cuentas, la definición de roles o responsabilidades y los impactos de sus acciones o decisiones sobre las partes interesadas.
3. **Comportamiento ético:** Basado en la honestidad e integridad que implica una preocupación y compromiso con el entorno.
4. **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** Consiste en que una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
5. **Respeto al principio de legalidad:** una organización debe mantenerse informada de todas sus obligaciones legales y cumplirlas.
6. **Respeto a la normativa internacional de comportamiento**¹⁴ : en países donde la ley entra en conflicto con la normativa internacional de comportamiento, las organizaciones deberían tener en cuenta esta normativa.
7. **Respeto a los derechos humanos.**

¹³ (Norma ISO 26000, 2010).

¹⁴ Aunque las expectativas de la RS pueden variar en función de los países y culturas, las organizaciones deberían respetar la normativa internacional de comportamiento, como la que reflejan la Declaración Universal de Derechos Humanos (ONU, 1948), la declaración de Johannesburgo sobre desarrollo sostenible (Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, 2002) y otros instrumentos.

Por otro lado, las organizaciones responsables han de tener en cuenta 7 elementos contextuales: gobierno organizacional; derechos humanos; prácticas laborales; medioambiente; prácticas operativas justas; temas relacionados con el consumidor; y fomento del desarrollo económico de las comunidades locales (ISO 26000).

➤ Las dimensiones de la RS:

Respecto al alcance o contenido del concepto de RS los distintos estándares, directrices o guías suelen distinguir tres ámbitos: económicos, sociales y ambientales, y a parte cómo afectan estos tres ámbitos a los distintos stakeholders o partes interesadas de la organización¹⁵.

a) Las prácticas responsables en el ámbito social:

Tratan las siguientes cuestiones:

- La gestión de recursos humanos:

Incluye medidas como la formación permanente, la mejora de la información dentro de la organización, conciliación familiar, proporcionar servicios de guardería a sus trabajadores, una contratación no discriminatoria, la igualdad de retribuciones y condiciones laborales independientemente de que sea hombre o mujer, el seguimiento y gestión de una forma activa de los trabajadores por accidente o incapacidad laboral.

Las prácticas responsables en el ámbito de la contratación, facilitan la contratación de personas que pertenecen a minorías étnicas, mujeres desempleadas de larga duración, trabajadores de mediana edad y personas con discapacidad reconocida.

Las prácticas responsables en el ámbito de la formación permanente sirven para estimular la formación de todos los trabajadores pero debería ser en particular los de menor nivel educativo, así como los trabajadores de mayor edad. Además una buena práctica podría ser la formación de los trabajadores en materia de RS.

- La salud y seguridad en el trabajo:

Una práctica que ya está implantándose es incluir información sobre criterios de salud y seguridad en el lugar de trabajo en los sistemas de etiquetado y en los sistemas de certificación.

¹⁵ (De la Cuesta, 2003).

- Los ajustes empresariales:

En épocas de crisis como la que estamos viviendo en los últimos años, existe un período de recesión en la que las organizaciones muchas veces optan por el despido de personal de su plantilla pero el despido contradice una de las máximas de la gestión de los recursos humanos en la que se considera a los trabajadores como uno de los activos principales de las organizaciones y de creación a largo plazo.

Sin embargo sería recomendable antes de tomar una medida como el despido realizar un análisis de impacto en la sociedad y si puede ser buscar fórmulas que evitasen el despido.

b) Las prácticas responsables con el medio ambiente:

Son comportamientos que son buenos tanto para las organizaciones como para el entorno natural. Una política de empresa respetuosa con el medio ambiente es aquella en la que se van reduciendo los impactos ambientales y el consumo de recursos a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio. Prácticas tales como: reducir el consumo de materiales y energía, disminuir la dispersión tóxica asociada a los productos y servicios de la empresa, aumentar el reciclaje, promover la utilización de la energía renovable, favorecer la duración de los objetos mediante un uso correcto y aumentar el aprovechamiento de los bienes y servicios.

Cada vez más se están introduciendo en las organizaciones mejoras ambientales que también mejoran la productividad de las organizaciones. Para ello, lo primero sería realizar una evaluación de capacidades (fortalezas y debilidades), analizar el posicionamiento en el tema ambiental y por último definir un plan de acción de objetivos, responsabilidades y plazos.

3. ¿A quién va dirigida la RS?: Los grupos de interés o stakeholders

Entendemos como grupos de interés o stakeholders a todos aquellos individuos o colectivos a los que pueda afectar las políticas, objetivos y decisiones de la propia empresa u organización¹⁶.

Reconocer la responsabilidad social (impactos, intereses y expectativas) más la identificación de las partes interesadas y la implicación con las mismas, son prácticas fundamentales por las organizaciones responsables, ya que una organización debe saber quién tiene intereses en sus decisiones y actividades de modo que pueda comprender sus impactos y saber cómo tratarlos estableciendo objetivos. Y por último, y no menos importante, la medición, análisis y mejora empleando medidores como: análisis de datos, la evaluación del cumplimiento legal, la satisfacción y la no conformidad de los grupos de interés, la auditoría interna, etc.

No obstante, si queremos identificar y ser capaces de dimensionar la cercanía con la que se relaciona una organización con sus grupos de interés puede resultar de gran ayuda plantearse una serie de cuestiones tales como:

- ¿Con quién tiene obligaciones legales la organización?
- ¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?
- ¿Quién es más probable que exprese sus inquietudes acerca de las decisiones y actividades de la organización?

¹⁶ (Universidade da Coruña, 2010)

- ¿Quién estuvo involucrado en el pasado cuando fue preciso atender inquietudes similares?
- ¿Quién puede ayudar a la organización a tratar impactos específicos?
- ¿Quién puede afectar la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?
- ¿Quién quedaría desfavorecido si se le excluyera del involucramiento?
- ¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?

En cuanto a la implicación con los grupos de interés, incluye el diálogo entre la organización y una o más de sus partes interesadas y puede tener lugar de diferentes maneras: reuniones, conferencias, talleres, audiencias públicas, discusiones en mesas redondas, comités asesores, procedimientos de información, negociaciones colectivas, foros basados en la Web, etc.

Este diálogo ha de ser interactivo y ofrecer oportunidades para que las opiniones de las partes interesadas sean escuchadas mediante la comunicación en dos direcciones (feedback), incrementando así la transparencia y credibilidad de sus comunicaciones permitiendo establecer alianzas para alcanzar beneficios mutuamente.



Figura1: Los grupos de interés o stakeholders (Elaboración propia)

En la figura1 podemos distinguir los grupos de interés que tiene cualquier organización; ahora bien, dependiendo del tipo o naturaleza de la organización, cambia la importancia relativa que esos grupos de interés de referencia tienen para la misma. Por ejemplo: para la Universidad su grupo de referencia o interés será el alumnado, el PDI (personal docente e investigador) y el PAS (personal de administración y servicios); para el Hospital su grupo de referencia son los pacientes y el personal sanitario; para la empresa los clientes y accionistas...

4. ¿Por qué la RS?: Ventajas y oportunidades

Las organizaciones pueden obtener algunos beneficios potenciales importantes al integrar la responsabilidad social en sus decisiones y actividades¹⁷ porque además de contribuir al bienestar de la sociedad, a la conservación y protección de los recursos naturales y al medio ambiente en general; la responsabilidad social, con frecuencia, resulta también favorable para la organización en términos económicos¹⁸.

Por tanto, podríamos decir que la integración de prácticas de RS en las organizaciones permite una toma de decisiones basada en una mejor comprensión de las expectativas de la sociedad; que son identificadas gracias a la relación que mantienen las organizaciones con sus grupos de interés (empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, clientes y la comunidad donde opera).

Esa relación con las partes interesadas debe estar fundada sobre una comunicación transparente para que aumente la reputación de la organización y se fomente una mayor confianza pública. La RS genera confianza y una mejora de la reputación e imagen de marca de las organizaciones que la integran en su gestión fidelizando así a los clientes y facilitando el acceso a nuevos mercados.

¹⁷ (Norma ISO 26000, 2010, p.22)

¹⁸ (Montero, 2012, 106)

La implantación de una cultura responsable fomenta la transparencia y rendición de cuentas transmitiendo fiabilidad, competencia justa y ausencia de corrupción, lo que disminuirá los riesgos de inversión y garantizará el acceso a nuevas fuentes de financiación favoreciendo el buen gobierno corporativo.

A nivel interno la RS aumenta la lealtad, la implicación, la participación y la moral de los empleados; mejorando su salud y seguridad. Provoca a su vez, un buen clima laboral que mejora la capacidad para atraer, motivar y retener a sus trabajadores o miembros de la organización (optimización del capital humano), clientes o usuarios; repercutiendo positivamente en el compromiso y productividad de los empleados.

A nivel económico, mejora la competitividad de la organización incluyendo el acceso al financiamiento. Se puede afirmar que tiene efectos positivos en el incremento del resultado económico debido a que las actividades de RS afectan positivamente a una reducción de los costes de acceso a capital, presentando menores dificultades para obtener financiación, una disminución considerable de la prima de riesgo y los costes fiscales, según un estudio realizado a directivos y empresarios en pequeñas, medianas y grandes empresas en el año 2011, por la Asociación Forética.¹⁹ Incluso se ha de considerar como una ventaja competitiva de las organizaciones ya que la sociedad cada vez está más concienciada, por tanto, antes elegirá los productos ofertados por una organización responsable socialmente y que tenga como prioridad el cuidado del medioambiente, que los productos de otra empresa que no tenga en cuenta todas estas medidas.²⁰

A nivel medioambiental, la RS permite obtener ahorros asociados al aumento de la productividad y eficiencia en los recursos ya que implica una disminución en el consumo de energía y agua, reducción de residuos y la recuperación de subproductos valiosos.

Y por último, una organización responsable está más preparada para anticipar el futuro, mejorando las prácticas de gestión del riesgo de la organización, y esto es fundamental para una empresa que quiera ser proactiva, sobre todo, en tiempos de incertidumbre como los actuales. Podríamos decir, pues, que asumir la

¹⁹ (Forética, 2011)

²⁰ (Server y Villalonga, 2005, p.45)

responsabilidad social es también un factor de innovación para las empresas u organizaciones.

La autora De Lara Bueno M.I. creó un cuadro que refleja a la perfección cuáles son las principales diferencias entre una organización que es responsable socialmente y otra que no lo es, en cuanto a sus finalidades, recursos, decisiones y objetivos.

Tabla1. *Diferencias entre empresas socialmente responsables y no responsables socialmente:*

	Organización sin RS	Organización con RS
Finalidad de la empresa	Simple obtención de bienes y servicios	Obtención de bienes y servicios considerando cómo y a qué precio social
Recursos productivos	Los recursos existen para ser usados	Los recursos son limitados y hay que conservarlos
Decisiones internas	Dirección único elemento de decisión	Todo miembro de la organización puede colaborar
Decisiones externas	El mercado es el único que puede imponer su ley a la empresa	Cualquier afectado por las acciones de la empresa debe influenciarla
Objetivos	Maximizar el beneficio o el valor actual de la empresa	Varios objetivos no siempre conciliables ni meramente económicos

Fuente: De Lara Bueno, M.I. (2003): "La Responsabilidad Social de la Empresa: implicaciones contables"

5. Iniciativas de gestión y comunicación para la RS: internacionales y nacionales

Fruto del interés que despierta la RS entre las organizaciones e instituciones públicas nacen una serie de iniciativas que desde distintos puntos de vista tratan de establecer metodologías, acuerdos, compromisos y códigos que reúnan las principales dimensiones de RS y que sirvan de guía para aquellas organizaciones que decidan incorporar prácticas responsables. Algunas de las más significativas son:

- **EL PACTO MUNDIAL (GLOBAL COMPACT):**

El 3 de enero de 1999, el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso por primera vez la idea de un Pacto Mundial ante el Foro Económico Mundial. Fundado en el año 2000, el Pacto Mundial es la mayor iniciativa global de responsabilidad corporativa con más de ocho mil firmantes en más de 135 países, 1.400 en España.

Se trata de una red formada por la Oficina del Pacto Mundial y cuatro organismos de Naciones Unidas. No es un organismo regulador. Su objetivo es incorporar a las organizaciones los diez principios básicos en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Sus diez principios están extraídos de la Declaración Universal de Derechos Humanos, los principios fundamentales sobre los

Derechos Laborales de la OIT y los principios de la Conferencia de Río sobre medio ambiente y son los siguientes:

- Protección de los derechos humanos fundamentales
- No vulneración de los derechos humanos
- Libertad de afiliación y negociación colectiva
- Eliminación del trabajo forzado y bajo coacción
- Erradicación del trabajo infantil
- Abolición de la discriminación en el trabajo
- Enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
- Iniciativas por el respeto medioambiental
- Difusión de tecnologías ecológicas
- Lucha contra la corrupción, la extorsión y el soborno

Además la ONU solicita a las organizaciones que se adhieran a los principios y que se comprometan a defender sus principios mediante declaraciones de objetivos, informes anuales y otros medios similares.

El Pacto Mundial aporta valor a las empresas. Les ayuda a definir una visión y una estrategia empresarial acorde con los principios de responsabilidad social corporativa, que garantizan la solidez de una compañía.

El desarrollo de estos valores ayuda a la empresa a retener el talento de sus trabajadores, consiguiendo que se sientan más identificados con la empresa y mejorando su productividad y entusiasmo.

Esta iniciativa mundial contribuye a la creación de ventajas competitivas y a la mejora de los resultados de las empresas firmantes. Lo hace mediante el aprendizaje, incorporando los diez principios básicos a su forma de trabajar, y la transparencia. El Pacto Mundial ayuda a las empresas a diagnosticar y gestionar sus riesgos y a comunicar sus avances en materia de responsabilidad social a través del llamado Informe de Progreso que se publica anualmente.

También contribuye a reducir costes, permite el acceso a mercados financieros sostenibles, la reducción del coste del capital y favorece la investigación, el desarrollo y la innovación así como la gestión de riesgos.

• EL LIBRO VERDE DE LA UNIÓN EUROPEA:

Es el informe sobre la responsabilidad social de las organizaciones, emitido por la Comisión de las Comunidades Europeas en el julio de 2001 y sometido a una nueva revisión en el año 2007.

El principal objetivo del Libro Verde no es formular propuestas concretas de acción sino sensibilizar y estimular el debate sobre los nuevos modos de fomentar la responsabilidad social de las organizaciones.

Las instituciones europeas pueden promover el debate, aportar apoyo político y facilitar información y conocimientos sobre RS.

Le da gran importancia a la inversión socialmente responsable y a la integración de la RS en las pequeñas, medianas y microempresas como fundamental.

• GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

En 1977 se constituyó como una iniciativa conjunta de la ONG americana CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente). La GRI ha evolucionado mucho pasando a convertirse en una nueva institución mundial permanente, fundamentada en la globalidad, la transparencia, la neutralidad y la mejora continua.

Su objetivo es elevar la calidad del informe sobre sostenibilidad y lograr mayor “comparabilidad” entre reportes, consistencia y difusión.

La GRI publicó la guía en el 1999 y en el 2004 se publicó una versión mejorada y actualizada. La guía es de uso voluntario para las organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.

Una importante aportación es la identificación de unos principios esenciales que las organizaciones deben aplicar y la aportación de unos indicadores para memorias de

RS, que aportan información sobre diferentes ámbitos: económico, medioambiental, derechos humanos, laboral, responsabilidad del producto y sociedad.

• INDICES BURSÁTILES DE SOSTENIBILIDAD:

Existen diferentes índices de sostenibilidad. A nivel internacional fundamentalmente son dos los índices más utilizados:

El Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), creado en 1999. Cuenta con índices globales (DJSI World) y europeos (DJSI STOXX). A continuación se detallan las veinte empresas españolas que figuran en el DJSI World:

Abertis, Acciona, ACS, BBVA, Banco Santander, Critería CaixaCorp, Enagás, Endesa, FCC, Gamesa, Gas Natural, Grupo Ferrovial, Iberdrola, Iberia, Inditex, Indra, Red Eléctrica, Repsol, Telefónica y Unión FENOSA.

El Financial Times Stock Exchange (FTSE4Good), creado en 2001. Entre las empresas españolas que figuran en el FTSE4Good están:

MAPFRE, Ferrovial, Grupo Santander, BBVA, Bankinter, Gas Natural, Inditex, Repsol YPF, Red Eléctrica, Telefónica y Gamesa.

En el año 2008 fue creado el FTSE4Good IBEX, el primer índice de responsabilidad corporativa compuesto por compañías españolas cotizadas en los mercados operados del BME (Bolsas y Mercados Españoles) con prácticas de negocio socialmente responsable.

En el año 1990, destaca otro índice relevante por ser uno de los primeros con estas características de sostenibilidad, el FTSE KLD Domini 400 Social Index lanzado por la sociedad de rating KLD pasando a denominarse 400 FTSE KLD Social Index en el año 2009.

Todos estos índices se caracterizan porque son índices de referencia elaborados respecto al comportamiento de las organizaciones en sus factores medioambientales, sociales y de buen gobierno²¹.

²¹ (Moreno, Uriarte y Topa, 2010)

Por otro lado, es importante mencionar que en España se han desarrollado y se han llevado a cabo algunas iniciativas también vinculadas a la RS. Algunas de ellas son:

- **EL INFORME OLIVENCIA/ALDAMA**

El Código Olivencia se publica en 1998, es el primer referente de Buen Gobierno Corporativo en España. Este código que era de carácter voluntario, está dirigido sobre todo a aquellas sociedades españolas donde existe una importante representación de los accionistas minoritarios en el capital social. Se centra fundamentalmente en unas cuestiones básicas como la empresa considerada como un proyecto global, la búsqueda del beneficio a medio y largo plazo, no sólo a corto y la búsqueda de una mayor transparencia en el uso y difusión de la información.

El Informe Aldama es publicado cinco años más tarde que resalta la importancia de fomentar la transparencia informativa en el ámbito de gobierno corporativo y de respetar el principio de igualdad de los accionistas de una sociedad.

La preocupación por el gobierno corporativo lleva a regular ciertos aspectos ya que se consideran insuficientes las recomendaciones voluntarias.

Son muchas más las iniciativas españolas para la promoción de la RS, tanto públicas tales como el Foro de Expertos de RSE, Subcomisión del Congreso de los Diputados para promover la RSE y Consejo Estatal para la RSE u otras privadas como Observatorios de la RSE, Forética, ASEPAM.

- **LEY DE TRANSPARENCIA:**

A nivel estatal, existe recientemente un Proyecto de Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (Texto aprobado en el Consejo de Ministros de 27 de julio de 2012).

Este Proyecto de Ley de transparencia que desde hace más de un año prepara el Gobierno y el resto de partidos políticos, en la actualidad se encuentra parado en la

comisión Constitucional de Enmiendas del Congreso de los Diputados.

Desde su aprobación en el Consejo de Ministros, ha pasado por las valoraciones de los ciudadanos, y ha vivido decenas de cambios hasta llegar al documento que se encuentra ahora en trámite y que aun así no satisface demasiado a los expertos.²²

Pese a las críticas, la Ley supone un gran avance, ya que España es, junto a Chipre y Luxemburgo los únicos países de nuestro entorno que no tiene una ley específica reguladora del derecho de acceso a la información pública.

²² Mucientes, E. y Izeddin, D. (Actualizado viernes 19/04/2013). Ley de transparencia: Cuando el ciudadano es el que exige saber. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/04/19/espana/1366351003.html>.

6. La RS en el ámbito sanitario: el caso INIBIC

Tras un análisis detallado del estado de la cuestión de la RS, me interesaba comprobar hasta qué punto esta nueva cultura empresarial está teniendo algún reflejo en las empresas y organismos de nuestro entorno. Es por ello que he elegido el INIBIC como estudio de caso, en un intento de realizar un estudio sistemático sobre las políticas socialmente responsables que lleva a cabo esta organización y, sobre todo, realizar un análisis de los aspectos en que puede mejorar.

Para ello, he examinado en detalle la estructura, funciones, políticas, estrategias y modelos de actuación de esta organización en cada una de las dimensiones que compone la RS, con el fin de conocer el grado de cumplimiento y esas posibles mejoras.

El INIBIC es el Instituto de Investigación Biomédica de A Coruña, inaugurado el 31 de Mayo de 2000, cuenta con una plantilla de 305 empleados en la actualidad.



Figura 2: *Composición de la plantilla del INIBIC (Elaboración propia)*

Está constituido por la Consellería de Sanidade, el Servicio Galego de Saúde, la Universidade da Coruña (UDC) y la actual Fundación Profesor Novoa Santos.

Por tanto, es el resultado de la asociación de estas instituciones y el Complejo Hospitalario Universitario de A Coruña (CHUAC) constituye su núcleo básico, ya que las instalaciones del INIBIC tienen su ubicación en el edificio anexo al Hospital Materno-Infantil Teresa Herrera de A Coruña.

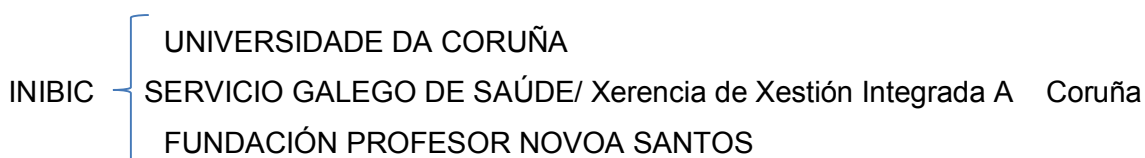


Figura 3: *Composición del INIBIC (Elaboración propia)*

Su misión es crear un marco de colaboración estable, que integre la investigación básica y clínica desarrollada, posibilitando una transferencia a la sociedad más eficaz de los avances científicos obtenidos en el diagnóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades.

Con el fin de entender mejor el funcionamiento de esta organización es conveniente conocer su estructura organizativa y su organigrama:

Su estructura organizativa está formada por: un órgano de gobierno, órganos de dirección, órganos de gestión, órganos de consulta y otras estructuras como son el Comité Ético de Investigación Clínica (CEIC) y el Comité Ético de Experimentación Animal (CEEA), ya que, el Complejo Hospitalario Universitario de A Coruña tiene registrada a la Unidad de Cirugía Experimental como Centro Usuario de Animales de Experimentación desde 1995.

Su organigrama es el siguiente:

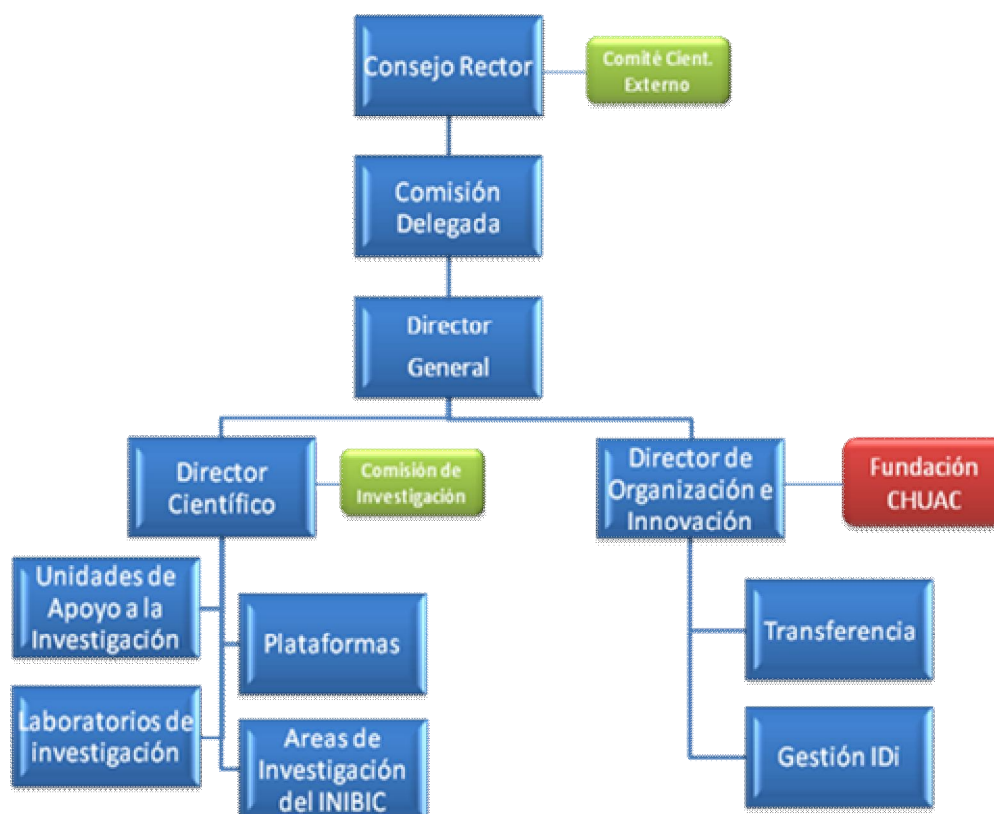


Figura 4: Organigrama INIBIC (Fuente: INIBIC)

El objetivo del caso práctico es: en primer lugar, responder una serie de cuestiones de interés tales como ¿por qué el INIBIC y la RS? y por otro lado ¿cuáles son sus grupos de interés?; a continuación, examinar las dimensiones de RS establecidas objeto de nuestro estudio y por último aportar mejoras a la organización en cuanto a su RS.

A. ¿Por qué el INIBIC y la RS?

Se parte de la base de que se trata de un sector con una fuerte conciencia social por la labor que realizan y su voluntad de ofrecer calidad en todos sus servicios.

En su esencia son organizaciones socialmente responsables debido a su vocación social ya que persiguen el bienestar de la ciudadanía y además realizan triple función como es: la asistencia médica a pacientes, investigación sobre nuevos tratamientos y docencia.

Su gestión se realiza a través de una fundación, es una institución sin ánimo de lucro, llamada Fundación Profesor Novoa Santos que cuenta con diferentes fuentes de financiación como son las subvenciones y donaciones entre otras.

Desde el punto de vista legal, tiene una configuración que les prohíbe el reparto de los beneficios entre los accionistas sino que debe reinvertirlos para la consecución del fin social para el que se creó (la investigación).

Existen diferentes razones para la creación de una fundación, como pueden ser: para continuar con las actividades filantrópicas de la organización, comprometiéndose con la causa a largo plazo.

Otra de las razones es para apoyar a la organización en las relaciones con la comunidad sirviendo como un instrumento o herramienta para impulsar la RSC.

Y por último, para ofrecer un soporte de gestión económica y social a la empresa, facilitar alianzas de otras instituciones y obtener recursos de terceros.

Por lo tanto, se puede decir que el INIBIC se enmarca en un sector y cuenta con un órgano gestor (fundación) inicialmente responsables en su origen.

Sin embargo, esos no son argumentos suficientes para decir que una organización es socialmente responsable, ya que para ello, sería preciso estudiar las diferentes dimensiones de la RS y posteriormente hacer un análisis externo de sus resultados, con la ayuda de los medidores o indicadores de RS.

B. ¿Cuáles son sus stakeholders?

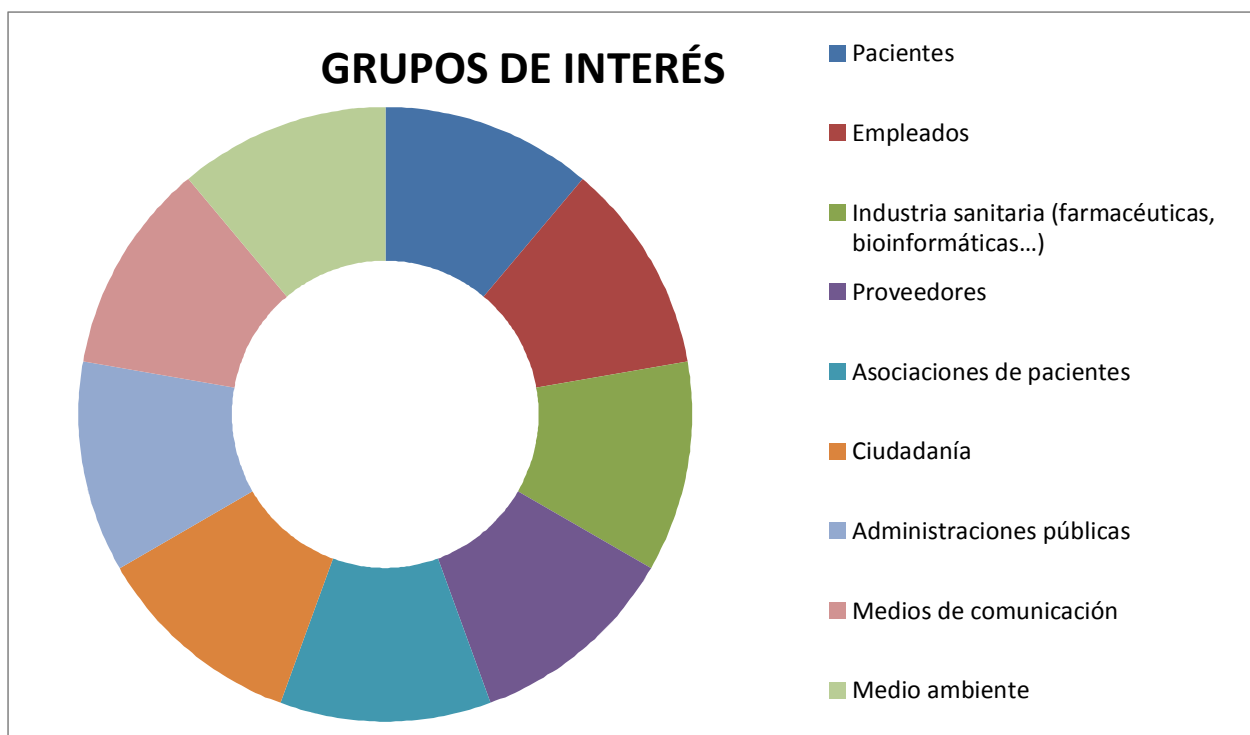


Figura 5: Stakeholders del INIBIC (Elaboración propia)

El paciente representa la base de la Unidad de Investigación ya que constituye el centro de la actividad del INIBIC y como dice el Director Científico en su entrevista:

“Los pacientes son los mayores beneficiarios de nuestro trabajo ya que lo que hacemos va dirigido a mejorar su calidad asistencial”

(Entrevista Dr. Francisco Blanco, Director Científico del INIBIC)

De ahí la importancia de que el INIBIC diseñe estrategias de RS que le permitan proyectar su imagen y aporten un valor añadido a sus grupos de interés,

especialmente a los pacientes.

El INIBIC básicamente es una Unidad de Investigación que trabaja con muestras humanas y procedentes de animales todo ello bajo unas normas éticas y legislativas bien definidas.

En las consultas médicas del Hospital y Atención Primaria se realiza el diagnóstico, tratamiento y seguimiento de las enfermedades de los pacientes. En el transcurso, esos pacientes tienen la posibilidad de convertirse en donantes de muestras (sangre, saliva u otras procedentes de intervenciones quirúrgicas) firmando, previamente, un consentimiento informado aprobado por el Comité Ético de Investigación Clínica de Galicia (CEIC de Galicia) con el fin de ser analizadas y sometidas a un estudio científico llevado a cabo desde el INIBIC.

El objetivo final es obtener resultados y darlos a conocer a la sociedad de un modo preciso y veraz a través de revistas científicas de gran impacto tanto nacionales como internacionales, conferencias o a través de los medios de comunicación (prensa escrita, digital, etc.)

Lo más importante en este proceso es el diálogo directo con el paciente. El médico se convierte en el proveedor de la información al paciente que ha de ser una información rigurosa y de calidad.

La relación debe basarse en unas normas éticas y tener en cuenta los conceptos de: transparencia, educación, compromiso, privacidad, honestidad, respeto y cercanía.

En palabras de Medina: *“Cuanto más responsable es una organización, mejor es percibida por su población de referencia”*²³.

No obstante, las acciones de comunicación externa no deben ir sólo dirigidas a los pacientes sino que también deben ser pensadas para transmitir a los demás grupos de interés (industria sanitaria, proveedores, administraciones públicas, etc.)

²³ (Medina,2012, p.81)

C. Las dimensiones de RS: económica, social, medio ambiental y buen gobierno.

A efectos de estudio del caso del instituto de investigación, hemos considerado las siguientes dimensiones de RS:

- El medio ambiente
- El buen gobierno corporativo. Incluye:
 - o Rendición de cuentas
 - o Comunicación y transparencia
- La responsabilidad social interna: Los empleados.

A continuación haremos un pequeño análisis de cada una de estas dimensiones siguiendo el mismo esquema (concepto, acciones llevadas a cabo, puntos débiles y medidas o acciones de mejora) enfocado al caso INIBIC.

➤ El Medio Ambiente:

Concepto:

El INIBIC, en temas medioambientales es gestionado por el Departamento de Medio Ambiente del Complejo Hospitalario A Coruña.

El Complejo Hospitalario Universitario A Coruña (proyecto hospital verde) ha mostrado su interés por el cuidado del medio ambiente desde sus orígenes. Este interés se materializó en 1996 con la creación de una Unidad de Medioambiente que depende de la Subdirección de servicios generales y da cobertura a todas las áreas en temas de gestión ambiental, incluido al INIBIC. Recientemente se ha constituido la Comisión de Medio Ambiente en la que están representadas todas las áreas del Complejo hospitalario.

Acciones llevadas a cabo en el INIBIC:

Durante estos años han sido numerosos los pasos dados, cambiando pautas de

actuación y mejorando la gestión de los recursos.

La gestión de los residuos, por su variedad, cantidad y naturaleza, es la variable ambiental más importante en un centro como es el INIBIC, ya que se generan muchos residuos de diferentes tipos: químicos, sanitarios, urbanos,... y es necesaria su buena gestión como la que se está haciendo hasta el momento.

El Complejo Hospitalario Universitario A Coruña implantó en 1998 un Plan de Gestión de Residuos, aprobado por la Dirección General de Salud Pública en el año 2.000. Desde entonces se han puesto en marcha medidas no sólo de reducción de las cantidades de residuos que se generan, sino de segregación de la fracción de los mismos que requieren un tratamiento especial, favoreciendo la seguridad, tanto para los pacientes como para el personal que los maneja, minimizando el riesgo de problemas medioambientales y de salud pública.

La construcción de puntos limpios en los hospitales del complejo ha posibilitado esta tarea.

A su vez, el INIBIC cuenta también con un Plan propio de Gestión de Residuos y un Plan de Calidad de aplicación exclusiva al laboratorio.

En cuanto a la mejora de la eficiencia energética, hace unos años, se cambiaron equipos viejos como impresoras por unas más modernas de poco consumo.

Todos estos cambios hacia la creación de una nueva conciencia medioambiental, exigen una adecuada educación y sensibilización de todos los trabajadores. El Complejo Hospitalario Universitario A Coruña, desarrolla actividades formativas en materia de medio ambiente para promover entre su personal la adopción de comportamientos respetuosos con el entorno. Esta formación también va dirigida al personal del INIBIC. Un ejemplo reciente es el "6º Simposio Nacional de Gestión Ambiental en Centros Sanitarios" celebrado el 24 y 25 del pasado mes de Enero.

Puntos débiles del INIBIC:

La distribución de algunos espacios, dentro de sus instalaciones, no es el adecuado y sería recomendable una nueva reubicación de los mismos. Un ejemplo es el área de frío, donde están todos los congeladores y neveras del laboratorio, que se corresponde con una zona donde la temperatura es bastante elevada provocando

daños en los congeladores, generando mucho ruido y a su vez aumentando su consumo energético.

Otro de los problemas con los que cuenta el INIBIC es la necesidad del cambio de sistema de aire acondicionado en la planta baja del edificio, ya que, provoca oscilaciones de temperatura muy alta entre las distintas áreas del laboratorio debido a la existencia de un único termostato regulador de la temperatura.

Este problema provoca que en una zona del laboratorio se alcancen temperaturas muy elevadas y en la otra zona temperaturas muy bajas al mismo tiempo. Por eso el personal del INIBIC ha optado por utilizar sistemas complementarios como la utilización de estufas que provocan un aumento considerable del consumo energético del edificio.

Y un tercer punto débil es el elevado consumo de papel que habría que intentar disminuir con ayuda de algunas medidas de ahorro diseñadas y comunicadas al personal de la organización.

Medidas o acciones de mejora:

En materia de eficiencia energética, el propio INIBIC necesita llevar a cabo medidas tales como:

- ✓ adecuación y renovación de sus instalaciones.
- ✓ mejora de la gestión de los consumos de energía y materias primas.
- ✓ sustitución de equipos y luminarias por otras más eficientes.
- ✓ cambio del sistema de aire acondicionado.
- ✓ reducción de las emisiones atmosféricas.
- ✓ cambio de los combustibles utilizados por otros menos contaminantes.

En cuanto al ahorro de papel se podrían llevar a cabo medidas como: la utilización de papel reciclado y la impresión a doble cara de los documentos. Para conseguir implantar estas medidas el INIBIC podría hacer llegar estas recomendaciones a sus trabajadores a través de emails, notas recordatorias al lado de las impresoras, diseño y reparto de pequeñas guías, etc., para concienciar a los trabajadores y se consiga así una reducción del consumo de papel.

Otra medida de responsabilidad social que podría implantar el INIBIC sería la donación de equipos informáticos obsoletos, manuales, revistas científicas,... a organizaciones como ONGs u otras.

➤ Buen gobierno corporativo:

Concepto:

El buen gobierno consiste en aquellas pautas o normas de acción en los órganos de gobierno de una empresa que ayudan a que el proceso de toma de decisiones de las organizaciones, en los distintos niveles, sea eficaz, transparente y esté orientado a la supervivencia de la organización a largo plazo²⁴.

Pero en un entorno tan cambiante, como el que estamos viviendo hoy en día en todo el mundo, la función del órgano de gobierno, precisamente, es:

Por un lado, anticiparse a esos cambios o riesgos futuros, con preguntas como: ¿qué va a pasar? ¿Qué puede ocurrir? ¿Cómo nos pueden afectar los cambios en nuestra organización? ¿Qué riesgos pueden afectar a nuestra institución?, etc.

Y por otro, identificar oportunidades.

Para lograrlo es importante que cumpla una serie de principios como son la rendición de cuentas, la comunicación, la transparencia, la división de funciones, la unidad y la eficiencia.

La preocupación por el buen gobierno en una organización, inspira confianza entre los distintos grupos de interés y en definitiva contribuye a mejorar la reputación corporativa.

Las organizaciones responsables son aquellas que deben generar mayor confianza, algo fundamental en las organizaciones sobre todo en aquellas que reciben fondos públicos como es el caso del INIBIC, por ello se deben evitar riesgos innecesarios que pueden dañar la reputación y las relaciones comerciales de la compañía.

²⁴ (Canals, 2004, p.20)

En este ámbito se recomienda establecer, difundir y exigir criterios mínimos de respeto, defensa de los derechos humanos y otros criterios de sostenibilidad social y ambiental que se pongan en práctica con las relaciones que mantiene con sus grupos de interés: empleados, pacientes, proveedores, medios de comunicación, etc., es decir, con todos sus interlocutores.

Acciones llevadas a cabo en el INIBIC:

INIBIC ha llevado a cabo acciones de gobierno tales como:

Definición de la misión de la organización.

Definición y elaboración de las políticas generales.

Distribución de los poderes dentro de la organización.

Elaboración de un Plan Estratégico.

Y cuenta a su vez con un código de buenas prácticas clínicas y código deontológico.

Puntos débiles del INIBIC:

En cuanto al caso del INIBIC se detecta principalmente:

- una escasa participación de los grupos de interés, sobre todo de los empleados, en la toma de decisiones de la organización.
- una falta de comunicación con sus grupos de interés respecto a los elementos estratégicos y objetivos de la organización y sobre todo poca accesibilidad a la información de tipo estratégico, lo cual dificulta las relaciones sólidas y de confianza con la organización. Además de la carencia de los mecanismos de evaluación externos que mejorarían la visión de la organización ayudándole a corregir sus errores y repetir sus aciertos.

Medidas o acciones de mejora:

Unas medidas de carácter estratégico para el INIBIC, podrían ser:

- informar más a la plantilla de los objetivos de la organización mediante comunicados, reuniones, correos electrónicos, portal web,...
- desarrollar fórmulas de participación y discusión en las decisiones relevantes para hacer que la plantilla se sienta parte de su entidad y que los trabajadores se

identifiquen más con la organización aportando a su vez confianza y transparencia.

-establecer mecanismos de evaluación externos para los procesos de gestión, tales como, encuestas de satisfacción, reuniones con los distintos stakeholders, blogs en la página web, etc.

➤ Rendición de cuentas:

Concepto:

Rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la organización puedan comprobar y verificar tanto externa como internamente los resultados reportados.

Es fundamental y primordial que las administraciones públicas y todas aquellas organizaciones, como el INIBIC, que reciben fondos públicos rindan cuentas de su gestión porque la transparencia genera confianza a los ciudadanos.

Hoy en día la sociedad, cada vez más, exige a las organizaciones rendir cuentas de su comportamiento medio ambiental y social además del económico. Así, el balance financiero y las memorias tradicionales que surgen como herramientas para facilitar la transparencia frente sus accionistas y patronos, en la actualidad, son insuficientes. De esta forma, las partes interesadas quieren un balance de empresa que recoja todos los niveles: financiero, social, ambiental y de gobierno corporativo.

Surge así, el llamado INFORME INTEGRADO (informe que integra en un mismo documento la información financiera, ambiental y de gobernanza en un formato claro, consistente y comparable). Supone un cambio radical de proporcionar información objetiva (recogida en informes contables) a presentar además información de opinión, de planes de futuro, de estrategias, de riesgos y oportunidades permitiendo así tener una visión más real de las organizaciones y obligando a dar mejor información y más relevante. Pero lo más importante es que permite establecer indicadores de rendimiento y cumplimiento para comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos.

Acciones llevadas a cabo en el INIBIC:

Los mecanismos con los que cuenta hoy en día el INIBIC de rendición cuentas o de reportar la información son: las auditorías de carácter financiero y medioambiental, las memorias anuales de carácter científico-económico que recogen desde la estructura organizativa, actividades de cada uno de los servicios, artículos publicados, patentes, etc. Además de las memorias se imparten cursos, conferencias y talleres para mantener informados a todos los grupos de interés.

Puntos débiles del INIBIC:

No obstante, lo que le faltaría al INIBIC, es integrar toda la información en un único informe, donde permita tener agrupada y recopilada la información, para que los grupos de interés tengan una visión más global de la organización y no se encuentren con la información dispersa en diferentes reportes como aparece hasta ahora en emails, informes de dirección, cursos de calidad y medioambientales impartidos, pautas de conducta, todo ello sin unificar dando la sensación de caos informativo.

Medidas o acciones de mejora:

A base de una buena política o plan de comunicación y un buen diálogo entre sus interlocutores se podría alcanzar una mejor rendición de cuentas donde la implantación en el futuro de un informe integrado se debe considerar como un objetivo de gran importancia en la organización. Ya que permite tomar decisiones que creen valor a corto, medio y largo plazo proporcionando información fácil de entender, medible y más integral a cerca del rendimiento total de la organización. Además el conocimiento de los riesgos va unida a la gestión de la organización. Para ello, es imprescindible que el INIBIC sepa a quién debe rendir cuentas.

El INIBIC, debe centrar también sus esfuerzos en identificar los efectos que causa sobre los grupos interesados y averiguar acerca del comportamiento que esperan de la organización porque realmente es a sus stakeholders a quién debe comunicar y rendir cuentas de todas sus actuaciones y decisiones. Las formas para conocer sus

percepciones podrían ser: dedicarle más tiempo y escuchar sus opiniones a través de reuniones, teleconferencias, etc., o bien, ofrecerle medios de comunicación para que se expresen (buzón de sugerencias, página Web, redes sociales,...

➤ Comunicación y transparencia:

Concepto:

La comunicación es una herramienta muy buena para conseguir consolidar las acciones de responsabilidad social, tanto en la propia organización, implicando a los trabajadores, como en sus relaciones con el entorno (proveedores, pacientes o asociaciones de pacientes, industria farmacéutica, sociedad en general e incluso con la Administración Pública).

En este caso, INIBIC cuenta con un plan de comunicación aprobado por el Consejo Rector (presidido por la Conselleira de Sanidad y el Rector de la Universidade da Coruña) y por la Comisión de Investigación. Con el desarrollo del plan de comunicación, el INIBIC pretende limitar las formas espontáneas de actuar de los miembros de la organización para así poder canalizar todos los mensajes que se emiten al exterior y tener a la vez, un mejor control de la comunicación interna.

Este plan, está recogido en una carpeta junto a otros documentos como son el plan de formación, plan estratégico, plan de calidad, cuadro de mando, mapa de procesos, etc., para ser evaluados por el Ministerio de Economía y Competitividad a propuesta del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII) para la obtención de la acreditación del INIBIC como Instituto de excelencia.

En palabras del Director Científico:

“En cuanto al acceso a este plan de comunicación, de momento, sólo cuenta con él el Ministerio y los componentes que formamos parte del Consejo Rector pero se estudiará la posibilidad de subirlos a la página Web del INIBIC para que puedan ser consultados por el resto de integrantes de la

organización” (Entrevista Dr. Francisco Blanco, Director Científico del INIBIC)

Los Institutos de Investigación Sanitaria, como es el caso del INIBIC, han de ser acreditados por el Ministerio de Economía y Competitividad que es el encargado de resolver definitivamente las solicitudes de acreditación, a propuesta del Instituto de Salud Carlos III (adscrito al Ministerio de Economía y Competitividad además del Ministerio de Sanidad) y la Comunidad Autónoma correspondiente, tal y como establece la Ley 16/2003, de 28 de mayo, de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud.

Para obtener esta acreditación tendrá que cumplir una serie de requisitos (existencia de un espacio físico propio para la investigación dentro del contexto hospitalario, plan estratégico, plan de formación, guía de buenas prácticas,...)

Según el responsable de comunicación de la Fundación Profesor Novoa Santos:

“La acreditación equivaldría a una ISO de calidad en investigación”

(Entrevista D. Juan Pérez, responsable comunicación)

Mediante este requisito, el objetivo inicial era agrupar a todas aquellas entidades que estaban en España investigando y que tuvieran capacidad de asociarse con centros de conocimiento, ya sean hospitales, universidades, parques tecnológicos, etc.

Optando así, el Instituto de Salud Carlos III, por un modelo denominado “institutos de investigación sanitaria” (IIS).

El responsable de comunicación en su entrevista dice:

“Se ha comprobado que a medida que los institutos de investigación se acreditaban por el Ministerio de Economía a través del Instituto de Salud Carlos III, evolucionaban de forma que actualmente ya existen convocatorias de proyectos concedidos sólo para institutos de investigación acreditados, a los que ningún otro centro puede acceder. Además los

institutos de investigación acreditados son revisables cada cinco años, con lo cual, si no cumplen las condiciones requeridas se les retira la acreditación, obligándolos así a tener al día toda la documentación y cumpliendo con todos los requisitos necesarios”

(Entrevista D. Juan Pérez, responsable comunicación)

Así pues, la acreditación de los Institutos Investigación Sanitaria (IIS) es un proceso dinámico objeto de revisión continua por parte de todos los agentes implicados. En este sentido, los Institutos de Investigación Sanitaria (IIS) acreditados están sujetos a la obligación de realizar anualmente una memoria científica de actividades y una memoria de gestión obteniendo así una mayor transparencia.

Acciones llevadas a cabo en el INIBIC:

El plan de comunicación que tiene el INIBIC diferencia entre la comunicación interna y la comunicación externa.

La *comunicación interna* se define como el conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización y comprometerlos e integrarlos en el desarrollo de un proyecto común.

El INIBIC establece dos modelos de comunicación interna: las personales y las colectivas.

Por un lado las comunicaciones personales optando por una comunicación transversal, engloban:

- Reuniones del Director Científico con los investigadores principales de cada línea, como personal clave en la transmisión de la información.
Tratando de hacerles partícipes del proceso de comunicación, para que comprendan que la información que reciben en virtud de su cargo, no es un privilegio, sino que debe compartirlo con el resto del grupo.

Este tipo de reuniones favorecen la comprensión y la tolerancia y sienta bases operativas a través de la comunicación descendente.

- Reuniones entre el personal de la entidad gestora con todos los investigadores, con el fin de ir adaptando las necesidades de cada área: plan de formación, composición de grupos, manejo de la aplicación, etc.

Y por otro parte, las comunicaciones colectivas que recogen:

- Jornadas de investigación, organizadas por el Complejo Hospitalario, dedicadas al INIBIC recientemente y a las que fueron invitados todo el personal del Complejo Hospitalario, de la Universidad, la Conselleira de Sanidad y la Directora del Instituto de Salud Carlos III.
- Tarjetas de invitación para eventos relacionados con el INIBIC (vicerrectorado de Investigación de la Universidad, Jefes de Servicio, supervisoras del Hospital, etc.)
- Folletos con información general acerca del INIBIC (repartidos a todos los participantes de las jornadas).
- Publicación del organigrama como ejemplo de transparencia de la organización.
- Participación del Director Científico en las jornadas de enfermería en el Hospital hablando de los beneficios de la creación de los Institutos de Investigación.
- Reunión con todos los integrantes de cada grupo de investigación donde se transmiten las metas que busca la organización, como es el caso de la acreditación, para intentar involucrar a todo el personal y hacerlos partícipes de sus objetivos.
- Web del INIBIC: incluye apartados con información de utilidad para sus empleados como pueden ser las publicaciones de convocatorias, docencia, becas y noticias referentes al INIBIC pero en la actualidad la página web cuenta con información desactualizada.

En cuanto a la *Comunicación Externa*:

- El INIBIC diseñó un logotipo sencillo para poder ser identificado por todos y poder así reforzar su imagen corporativa a través de la inclusión del logotipo en todas las acciones de comunicación, bien sea, en su papelería (folios, sobres...), anuncios de trabajo publicados en revistas como Nature o en la Voz de Galicia o en el

diseño de la página Web. Ya que la imagen corporativa es el resultado de diversos mensajes, vinculados a la entidad y relacionados entre sí, y que en su conjunto configuran un concepto capaz de influir en el público receptor.



Figura 6: Logo INIBIC (Fuente INIBIC)

- Jornadas de puertas abiertas, organizadas por el Complejo Hospitalario, que incluyen una visita guiada a las instalaciones del INIBIC, donde el Director Científico, les explica cómo está distribuida la unidad así como los últimos avances en materia de Investigación pretendiendo, con ello, fomentar la responsabilidad social de prevención de enfermedades y divulgación sanitaria. Están dirigidas a asociaciones de enfermos y a colegios.
- El INIBIC recurrió a los medios de comunicación, mayormente locales, para difundir aspectos tales como el momento de su creación en el año 2008 o para dar difusión pública mediante notas de prensa de hechos fundamentales como la firma del Convenio entre la Conselleria de Sanidad y la Universidade da Coruña o como cuando se Constituyó el Consejo Rector, figura clave para el desarrollo de actividades.
- Difusión de entrevistas con cada uno de los cargos que forman el Consejo Rector y los responsables de cada área (Director Científico, Gerente de la Fundación,...) con el fin de definir los portavoces locales que permiten una comunicación ágil y fluida en beneficio de la organización, actuando de portavoces.
- Difusión de todas las actividades llevadas a cabo por los investigadores del INIBIC mediante conferencias, entregas de premios, etc.

Puntos débiles del INIBIC:

Un detalle a tener en cuenta en cuanto a la comunicación es que el INIBIC está formado por varios centros distanciados entre sí, lo que conlleva una ralentización de la comunicación, y lo que es peor, una obstaculización de la misma fomentando la aparición de ruidos en el proceso.

En general, hemos detectado un problema en cuanto a la comunicación del INIBIC con sus grupos de interés sobre todo los externos porque dialoga poco con ellos y existen ciertas dificultades por falta de accesibilidad a la información.

Algunos de sus grupos de interés tienen una carencia de relación directa con la organización ya que son bastante escasas las reuniones y la utilización de otras herramientas de diálogo por tanto existe una falta de acercamiento que impide transmitir a la organización, las inquietudes que tienen estos grupos de interés, perjudicando la imagen y fiabilidad del INIBIC.

Otro de sus principales problemas es la necesidad de mejora de su página Web, en la que aparecen contenidos obsoletos, lo que puede manchar la imagen corporativa de la organización, debido a que hasta hace poco no contaban con personal encargado de llevar a cabo la tarea de revisión y actualización de los contenidos.

Incluso el Director Científico en su entrevista reconoce que actualmente uno de sus puntos débiles en cuanto a comunicación de la organización es la página Web. Por eso transmite su intención de trabajar por mejorar esa deficiencia contando con el apoyo de nuevo personal informático contratado para la mejora del portal Web del INIBIC y no descarta incluir, en su portal, la Web 2.0 para poder llegar a más público y un apartado propio para la responsabilidad social.

Medidas o acciones de mejora:

En el caso de la comunicación interna debería seguir llevando a cabo una estrategia de comunicación que difunda todas las iniciativas que puedan ser de interés para la plantilla, incluyendo los objetivos de la organización y debería empezar a difundir también algunas de las acciones de responsabilidad social que se quieran implantar en la organización para que se pueda comprobar el nivel de aceptación de las medidas por parte de todo el personal del INIBIC.

El INIBIC cuenta con diversos medios que puede utilizar para divulgar su política de RS como puede ser a través de su página Web, ya que con la llegada de Internet y el uso de nuevas tecnologías, los pacientes acuden, cada vez más, a la red para buscar información e intercambiar experiencias con otros pacientes y otros profesionales sanitarios. Por tanto, se está viendo la gran importancia de la comunicación online y la apuesta por la Web 2.0. (Blogs, redes sociales como el Facebook, Twitter, Tuenti, etc.) que contribuye a facilitar el acceso a la información a sus *stakeholders* y al mismo tiempo recibir un *feedback* por parte de estos colectivos sobre las distintas acciones que se estén desarrollando y sobre la propia reputación de la entidad.²⁵

Estas mejoras en cuanto a comunicación interna pueden aumentar la relación entre los trabajadores, crear equipo y el sentido de pertenencia a la organización. Esto es muy importante porque unos trabajadores que no se identifican con su entidad pueden crear una mala imagen hablando mal de sus jefes, de su trabajo y por el contrario si un trabajador está convencido que la compañía es buena, transparente y tiene en consideración sus opiniones para la toma de decisiones, esa persona realmente luchará para ayudar a conseguir las metas de la organización a la que pertenece.

La página Web es un excelente soporte de difusión y recogida de información para cualquier organización, es una de sus señas de identidad y es parte de su imagen, por tanto, no se puede dejar de lado. Como recomendación el INIBIC debería reforzar la comunicación online porque es un medio que puede llegar a muchos de sus grupos de interés y a la sociedad en general.

Resumiendo, las soluciones a estas carencias y puntos débiles en comunicación serían:

1º Diseñar una estrategia previa por escrito que ayude a definir las acciones que se van a llevar a cabo en cuanto a comunicación a través de la web.

2º Asignar a una persona o un equipo para establecer los contenidos que se quieren transmitir a través del portal web del INIBIC y de las aplicaciones 2.0. Normalmente

²⁵ Búa, D., Garea, S., López, P., Mosquera, A. y Taboadela, O. (2012). Plan estratégico de comunicación de la UDC hacia sus grupos de interés. A Coruña: UDC. p.12

es el departamento de comunicación el encargado en la mayoría de las organizaciones.

3º Incorporar los contenidos de RS al portal Web. Una idea podría ser la creación de blogs con contenido útil para el paciente, la realización de videos con contenidos que le puedan interesar y la utilización de las redes sociales como vías para llegar a su principal grupo de interés de una forma directa creando sobre todo una relación de confianza.

4º Evaluar o medir el impacto de estas acciones online de RS en las percepciones de sus stakeholders.

➤ La RS interna: Los empleados

Formación:

Concepto:

Se ha demostrado a través de diferentes estudios que tanto los trabajadores como las organizaciones obtienen beneficios de la formación profesional ya que incrementa la satisfacción de los empleados y como consecuencia aumenta la productividad.

Acciones llevadas a cabo en el INIBIC:

El INIBIC, es una organización muy concienciada con el tema de la formación y la enseñanza universitaria, ya que en desde sus instalaciones se ofertan distintos masters de ciencias para alumnos universitarios que quieran cursarlos allí y realizar prácticas al mismo tiempo.

El INIBIC cuenta, además, con numerosas medidas de formación para sus empleados como son: cursos, tanto presenciales como online, seminarios, congresos, estancias en otros centros de investigación, etc. Todos ellos recogidos en un Plan de Formación.

Algunos de estos congresos están íntimamente ligados a materias de responsabilidad social como el reciente simposio llevado a cabo a finales del 2012, organizado por el Complejo Hospitalario, titulado “6º Simposio Nacional De Gestión Ambiental de Centros Sanitarios” celebrado en A Coruña, al que asistieron dos trabajadoras del INIBIC.

Todas estas medidas sirven para mejorar la motivación y permite mantener al día los conocimientos de sus trabajadores, aportando así un mayor valor al INIBIC. En este caso, al ser una organización dedicada a la investigación, es fundamental que los trabajadores tengan una formación continua para mejorar sus capacidades y estar al día en cuanto a novedades científicas, publicaciones, etc. y así poder lograr metas a nivel individual y metas para la compañía buscando la innovación y desarrollo. Esto supone una inversión a largo plazo que repercutirá positivamente en los resultados del INIBIC.

Puntos débiles del INIBIC:

Hasta el momento no existe formación de responsabilidad social corporativa (RSC) para los integrantes de la organización.

Medidas o acciones de mejora:

El INIBIC necesita formar a sus trabajadores para poder implantar la RS en su organización (cursos presenciales, cursos online, charlas...)

Gestión de personal:

Concepto:

La gestión del personal consiste en familiarizar al nuevo personal con la organización,

su cultura, su historia, su filosofía, etc.

A la vez, la gestión de personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores que forman parte de la organización, generándole satisfacción para el desempeño de sus actividades del día a día.

Acciones llevadas a cabo en el INIBIC:

El INIBIC dispone de un “plan de acogida o de bienvenida” para los nuevos miembros de la plantilla. Lo que supone ir más allá del cumplimiento de las obligaciones legales en los ámbitos sociales, económicos y ambientales, una de las premisas para que una organización se considere responsable socialmente. Es por tanto, una obligación moral y voluntaria de asumir compromisos con los grupos de interés, lo que reforzará su buena reputación ante la sociedad.

En el INIBIC, cuando se incorpora alguien nuevo a la organización, ya sean contratados, personal en prácticas o asistentes voluntarios; la persona responsable de calidad les imparte un curso en el cual se les explica la estructura de la organización, sus funciones, el plan de calidad, etc. Se les asigna un tutor encargado de hacer el seguimiento y resolver posibles dudas, y posteriormente se les hace un recorrido acompañado por todas las instalaciones del INIBIC, presentándole al resto de la plantilla, para garantizar la plena integración sobre todo de personas extranjeras que realizan estancias de formación y laborales en nuestro país, evitando de este modo posibles situaciones de conflicto, favoreciendo la incorporación del talento a la organización y facilitando posibles relaciones con entidades en el exterior.

Además el personal del INIBIC, cuenta con algunas medidas de conciliación familiar, aunque se estén llevando a cabo de una manera un tanto informal al no aparecer recogidas en ningún documento o plan. Una de las medidas de conciliación del INIBIC es la flexibilidad horaria, ya que, no existe un horario laboral rígido, sino que se adapta a las necesidades de los trabajadores a través de diversas fórmulas y dentro de unos límites establecidos y previamente acordados.

Otra de las medidas llevadas que existe es la opción reducir el tiempo dedicado para

la comida, con el fin de poder adelantar la hora de salida y tener más tiempo para dedicarse a la familia o llevar a cabo otras actividades fuera del trabajo y tienen flexibilidad en la elección de las vacaciones y jornadas intensivas los viernes, en caso de llegar a un acuerdo previamente.

Las mejoras en las medidas de conciliación, aumentan la satisfacción general de la plantilla, y si además están acompañadas de una sensibilización en materia de género, se puede contribuir desde las distintas entidades u organizaciones, a acabar con las desigualdades de la sociedad en la que vivimos, favoreciendo la igualdad entre hombres y mujeres.

Puntos débiles del INIBIC:

Escasa comunicación de la situación laboral del trabajador o al momento de la firma del contrato, generando un estado de angustia e incertidumbre cuando tiene lugar la finalización del mismo.

Medidas o acciones de mejora:

Otras medidas dirigidas a la plantilla del INIBIC que podrían llevarse a cabo son las actividades lúdicas dirigidas a fomentar el compañerismo y mejorar el clima laboral. En este sentido, en algunas ocasiones se han organizado comidas o cenas de empresa sobre todo en Navidad favoreciendo la unión entre los miembros del grupo.

Los trabajadores son una gran fuente de información de cara al exterior, hablan de su trabajo en su entorno y por ello muchas acciones que lleva a cabo el INIBIC es recomendable que se conozcan a través de las acciones de comunicación interna y externa. Para ello, una buena opción sería la creación de un pequeño catálogo en su portal web con las medidas en materia de responsabilidad social o circulares internas que las dan a conocer mejorando el sentimiento de pertenencia a una organización responsable.

El responsable de recursos humanos debería mantener informado en todo momento a los trabajadores de sus condiciones laborales actuales y futuras para generar

confianza, desempeño y actitud de la plantilla.

Beneficios sociales:

Concepto:

Son aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente a los trabajadores por su empresa.

Acciones llevadas a cabo en el INIBIC:

Dentro de los beneficios sociales que cuenta el INIBIC para su plantilla, se podría considerar los cursos o seminarios de formación para el reciclaje profesional, en ocasiones el pago de dietas o desplazamientos no habituales y los uniformes de trabajo (batas y pijamas de laboratorio).

Puntos débiles del INIBIC:

Falta recoger en un plan las medidas existentes y planificar medidas futuras.

Medidas o acciones de mejora:

Se recomienda diseñar una estrategia de RS que planifique con los grupos de interés las acciones que se podrían llevar a cabo en un futuro en esta materia para hacerlos partícipes de sus objetivos y fomente su participación.

Algunos de los beneficios sociales que podría implantar a mayores y recogerlos en la estrategia de RS son: los bonos comida o tickets restaurante; guardería; cursos de idiomas; planes de pensiones y seguros de vida, accidentes o invalidez que tendrían una gran acogida por parte de la plantilla.

A continuación y para resumir los resultados de esta investigación, propongo un análisis DAFO dónde se muestra: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en torno a las dimensiones de la RS consideradas.

INIBIC	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Buen Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> -Definida misión, políticas generales. -Distribución de poderes. -Plan Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Escasa participación G.I. -Poca transmisión estrategia y objetivos. -No evaluación externa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede provocar desconfianza en la organización y mala reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Más información estratégica a los G.I. -Mecanismos de evaluación externos (encuestas de satisfacción, reuniones, blog,...)
Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> -Auditorías (financieras y medioambientales) -Memorias anuales (científico-económicas) -Cursos, conferencias, talleres,... 	<ul style="list-style-type: none"> -Dispersión de la información. -Distintos reportes (emails, informes de dirección, cursos de calidad, medioambientales, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Impide averiguar las expectativas e intereses de los stakeholders y diseñar acciones futuras. -Crea desconfianza y mala fama. 	<ul style="list-style-type: none"> -Implantación del INFORME INTEGRADO. - Aumentar el feedback con sus G.I. (reuniones, teleconferencias, buzón de sugerencias, redes sociales, ...)
Comunicación y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de Comunicación. -Jornadas de puertas abiertas, visitas guiadas,... 	<ul style="list-style-type: none"> -Ruidos en la información (distancia geográfica) -Poco dialogo con sus stakeholders. -Web obsoleta. 	<ul style="list-style-type: none"> -Retrasos en la planificación o pérdida del enfoque de la organización. -Conflictos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación online. -Apuesta por Web 2.0: blogs, redes sociales (Facebook, Tuenti,...) -Mejora del portal Web.

Medio Ambiente	-Unidad de Medioambiente y su Comisión.	-Área de frío situada en un lugar inapropiado.	-No sostenibilidad provoca contaminación, más residuos, enfermedades, escasez de recursos, mayores costes...	-Renovación de instalaciones obsoletas.	
	-Plan de Gestión de Residuos.	-Sistema de aire acondicionado deficiente.		-Gestión de consumo + materias primas.	
	-Puntos limpios.	-Elevado consumo eléctrico.		-Reciclaje.	
	-Formación.	-Ruidos.		-Medidas de ahorro.	
	-Reposición de equipos.	-Alto consumo de folios.			
La RS interna	Formación	-Plan de Formación.	-Formación en RS	-Formación en RS.	
		- Seminarios, congresos, estancias, ...)	-Cursos online o presenciales en materia de RS.		
	Gestión de personal	-Masters, prácticas		-Falta de visión de oportunidades.	-Baja calidad y productividad.
	Gestión de personal	-Plan de Acogida o Bienvenida.	- Escasa comunicación de la situación laboral de los trabajadores.	-Mal uso de las instalaciones.	
	Gestión de personal	-Medidas conciliación familiar.		-Perdida motivacional.	-Catálogo de medidas RS.
	Beneficios sociales	-Formación de reciclaje al personal.	-Planificación nuevas medidas.	-Falta de cooperación.	-Circulares internas.
	Beneficios sociales	-Dietas	-Recopilación medidas RS.	-Conflicto de intereses.	
	Beneficios sociales	-Uniformes			-Fomento participación de stakeholders.
					-Bonos comida, guardería, cursos idiomas,...

Tabla2: Análisis DAFO (Elaboración propia)

Conclusiones

Para finalizar este trabajo podemos destacar las siguientes conclusiones:

- El mundo actual marcado por la globalización, las nuevas tecnologías de la información (Internet), y la creciente preocupación de la sociedad surgida por diversos problemas sociales, económicos (como algunos escándalos empresariales) y medioambientales, hace que las organizaciones traten de abordarlos en profundidad.
- La RS surge como un modelo de gestión alternativo, que ayuda a las empresas u organizaciones a adaptarse a su entorno, ofreciendo un valor añadido a largo plazo a sus stakeholders, ya que tiene en cuenta sus demandas y necesidades.
- La RS representa a su vez, un instrumento de comunicación que permite a las organizaciones expresar su intención de minimizar sus impactos de carácter económico, social y medioambiental en el entorno, así como contribuir a la sostenibilidad y crecimiento global de la sociedad.
- La RS viene marcada por una estrategia que permite generar confianza en el sistema mediante una comunicación sustentada en los pilares de la transparencia, la participación y la rendición de cuentas, tanto para el sector público como para el privado.
- Y se ha descubierto también que contribuye al desarrollo en materias como innovación, calidad y gestión del riesgo que finalmente tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados.

- Para que las organizaciones potencien la RS, es fundamental la implicación de sus órganos de poder ayudando a definir los procedimientos, códigos, políticas, etc.
- Para evitar que la RS sea algo sólo teórico, sin resultados prácticos, es necesario que se defina una normativa específica, que las organizaciones apliquen de forma voluntaria, que regule las áreas de aplicación de la RS y que especifique parámetros de medida que permitan su verificación y seguimiento. Además es interesante que se lleve a cabo un proceso de certificación por organismos independientes y homologados. Surgen así iniciativas nacionales e internacionales (GRI, Libro Verde,...) que presentan medidas o pautas para que las organizaciones se adhieran a este tipo de normativas consiguiendo así un mayor desarrollo de la RS.
- Los poderes públicos podrían ser impulsores de políticas socialmente responsables para las organizaciones a través de legislaciones incentivadoras y medidas concretas de apoyo, estimulando la inversión socialmente responsable, estableciendo políticas fiscales favorables. De forma que se incentive la inversión en sectores como, por ejemplo, energías renovables o viviendas sociales de alquiler.²⁶
- Se ha avanzado mucho en materia de RS pero aún queda un largo camino por recorrer. Las Universidades, Escuelas de Negocios y Centros de Investigación, juegan un papel muy importante para ayudar a iniciar esos cambios, mediante la formación de futuros emprendedores que podrán llevar a cabo un desempeño responsable de su actividad.

En cuanto al estudio del caso práctico INIBIC hemos concluido lo siguiente:

- El sector sanitario, se trata de un sector altamente regularizado por normativas legales, pero con una fuerte conciencia de buscar el bien social con la actividad que realizan, y una voluntad de hacer las cosas bien hechas, trabajando fuertemente en la calidad de los servicios que ofrecen, y así mismo, hay un claro compromiso con la gestión responsable y eficaz.

²⁶ (Muñoz, 2005, p.151)

- Del INIBIC podemos resaltar que está llevando a cabo diversas acciones de RS en sus distintas dimensiones. Prácticamente para cada una de ellas, hemos observado que el INIBIC ha diseñado un plan de acción.

Por ejemplo: Para el buen gobierno de la organización cuenta con el Plan Estratégico; en cuanto al medio ambiente tiene el Plan de Gestión de Residuos y un Plan de Calidad; para sus trabajadores y los alumnos universitarios que están cursando masters o prácticas en su laboratorio, cuenta con un Plan de Formación y un Plan de Bienvenida que regula todas estas acciones.

- La rendición de cuentas es un instrumento para mejorar la confianza en la institución y una medida que debe tomar el gobierno corporativo de las organizaciones para ofrecer veracidad a la sociedad, sobre todo, en estos años de recesión económica. En este caso, el INIBIC, rinde cuentas a través de memorias anuales y auditorías de tipo científicas, financieras o económicas pero escasea la información de tipo medioambiental, social o de buen gobierno en estos reportes.

- Es por todo ello que, cabe mencionar la necesidad de recopilar toda la información en un único informe, el *Informe Integrado*, que sin duda, ayudaría a mejorar la presentación de la misma. El Informe Integrado, permite una mayor transparencia en la transmisión tanto de su estrategia y objetivos como de su desempeño.

- El INIBIC, a su vez, debe mejorar sus canales de comunicación tales como su portal Web y aprovechar las nuevas tecnologías de la comunicación, como es la web 2.0 para buscar un sistema de información más transparente y cercano a sus grupos de interés, tanto internos como externos, permitiendo a la organización conocer las expectativas de sus stakeholders con una comunicación bidireccional y transversal.

- Las organizaciones del ámbito sanitario, tienen todas, una base ética muy sólida. No obstante, en casos como el INIBIC, hemos visto cómo se dan ejemplos puntuales de acciones de RS pero a la vez falta una estrategia que unifique esos esfuerzos de contribuir al “bien común”. Es recomendable que dicha organización defina un plan de actuación, verificación y seguimiento de políticas de RS.

- Todas estas medidas de mejora que planteamos para nuestra organización objeto de estudio, son imprescindibles para generar una mayor confianza, para

mejorar la imagen o reputación y para lograr el apoyo o interés de la sociedad porque no hay mejor forma de fomentar dicha confianza y credibilidad que proporcionando información accesible.²⁷

- Destacar que todas estas medidas de RS recogidas y llevadas a cabo por las organizaciones, no tienen sentido si no aportan diferenciación e innovación a la organización además de crear valor compartido.

“La RS y la sostenibilidad es responsabilidad de toda la sociedad”.

(Hurtado y Martínez, 2006, P.73)

²⁷ Búa, D., Garea, S., López, P., Mosquera, A. y Taboadela, O. (2012). Plan estratégico de comunicación de la UDC hacia sus grupos de interés. A Coruña: UDC. p.15.

Bibliografía

Búa, D., Garea, S., López, P., Mosquera, A. y Taboadela, O. (2012). Plan estratégico de comunicación de la UDC hacia sus grupos de interés. A Coruña: UDC.

Canals, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*, 1, 18-27.

De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003). "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España". *Boletín ICE Económico* Volumen: 2755 pp. 7-19. Madrid. Recuperado de [http// www.revistasICE.com](http://www.revistasICE.com)

De Lara, M.I. (2003). La responsabilidad social de la empresa: implicaciones contables. Madrid: Edisofer, S.L.

Fernández, M.A., Muñoz, M.J., De la Cuesta, M., y Escrig, E. (2010). Parte2: Inversiones socialmente responsables. En M.J. Muñoz y M. De la Cuesta (Eds.). *Finanzas Sostenibles* (pp. 56-146). A Coruña: Netbiblo S.L.

Forética. (2011). Informe de Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España. Recuperado de: <http://www.foretica.org>

Hurtado, F., y Martínez, A. (2006). Responsabilidad social corporativa (RSC). *Bit*, 158,

72-75.

Lizcano, J. (2006). Información empresarial sobre responsabilidad social. En Benavides, J., Fernández, J.L. y Villagra, N. (Eds.). *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones: memoria académica, curso 2005-2006* (pp.121-140). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Lydenberg, S.D. (2002). La inversión socialmente responsable: pasado, presente y futuro. En V. Viñuales y R. Pueyo (Eds.), *Colección RSC Nº1 La inversión socialmente responsable* (pp.5-34). Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo.

Medina Aguerrebere P. (2012). La responsabilidad social corporativa en hospitales: Un nuevo desafío para la comunicación institucional. *Revista Española de Comunicación en Salud*. 2012;3(1):77-86.

Moreno, A., Uriarte, L.M., y Topa, G. (2010). La responsabilidad social empresarial: oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos. Madrid: Pirámide.

Moreno, C. (2006). La responsabilidad social corporativa como criterio de gestión empresarial. *Lan Harremanak*, 14(1), 43-55.

Montero, M. (2012). La responsabilidad social y la norma ISO 26000. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 102-119.

Mucientes, E. y Izeddin, D. (Actualizado viernes 19/04/2013). Ley de transparencia: Cuando el ciudadano es el que exige saber. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/04/19/espana/1366351003.html>.

Muñoz, M.J. (2005). Alcance y límites de la Responsabilidad Social Corporativa. En J. Benavides, J.L. Fernández y N. Villagra (Eds.). *La Ética y la Responsabilidad Social de las Empresas y Organizaciones*. (Pp.141-152). Madrid: Edisofer, S.L.

Norma ISO 26000. (2010). Recuperado de <http://www.iso.org>

Pinillos, A. A. (2009). RSC 2.0: Una herramienta de competitividad para el futuro. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 79,100-111.

Server, R.I. y Villalonga, I. (2005). La responsabilidad social corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CIRIEC- España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 137-161.

Universidade da Coruña. (2010). Memoria RSU 2010. Recuperado de <http://www.udc.es>.

Universidade da Coruña. (2011). Memoria RSU 2011. Recuperado de <http://www.udc.es>.