



Novartis

La acción social y la gestión de fundaciones en la política de RSC

¿Cuáles son las claves para que la acción social sea un puntal importante en el desarrollo de planes de RSC? ¿Cómo se alinean dichas políticas con el negocio? ¿Cómo diferenciar la acción social del mero marketing con causa o de los patrocinios?

Tienen razón quienes sostienen desde hace tiempo, como parte de la confusión que todavía persiste en torno a esta materia, que la RSC centra su objetivo en la gestión de riesgos y también oportunidades en los ámbitos social, económico, ambiental y laboral de las organizaciones. Pero si dicha gestión se desarrolla solo en función de los intereses de la propia empresa, con el objetivo de mejorar eficiencia y resultados, probablemente se alcance la excelencia en la gestión, pero por sí sola no hará a la empresa responsable. Para lograrlo es necesario tener en cuenta no solo la dimensión interna, sino también la de los diferentes *stakeholders*, especialmente cada vez más el de la propia sociedad.

Y es en ese terreno en el que surge con fuerza hace ya unos años la actividad de las fundaciones empresariales, el auge de la acción social de las empresas con la que a menudo se confunde el conjunto de la Responsabilidad Social Corporativa, aunque forme parte integrante e importante de ella. Proyectar el compromiso con una actuación responsable de la empresa a través de la acción social hacia el exterior contribuye decisivamente a hacer de la compañía una organización plenamente responsable. Ésa es al menos la opinión de Joan Josep Artells, director general de la Fundación Salud, Innovación y Sociedad de la compañía farmacéutica

Novartis en España, quien sostiene que, además, todo ello debe encajar con las líneas estratégicas de la actividad empresarial, debe tener una relación estrecha con ellas.

Sí a la acción social, no al mero patrocinio

Pero, a menudo también se ha confundido también la propia acción social con el marketing social (también denominado por algunos 'marketing con causa') o los patrocinios con los que contribuyen económicamente las organizaciones. En ese sentido, compartir determinadas causas mediante el desarrollo de algunas acciones sociales relacionadas con causas que encajan con la filosofía y la actividad de la empresa, tratando de incidir a su vez en aspectos que preocupan, inquietan o constituyen una necesidad o aspiración para las sociedad o el conjunto de los grupos de interés es una forma absolutamente válida, necesaria y complementaria de acreditar asimismo la responsabilidad empresarial.

La acción social puede ser vista como mera filantropía si se desarrolla de manera separada del resto de políticas de RSC o de la actividad empresarial en sí misma, pero insertada dentro del marco de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa se torna en expresión práctica del proceso de relación, diálogo y atención a los *stakeholders* y a la propia sociedad globalmente.

Documento elaborado por Corporate Excellence citando, entre otras fuentes, las intervenciones de Antonio Argandoña (profesor de Economía y titular de la cátedra 'la Caixa' de RSC y Gobierno Corporativo de IESE) y Joan Josep Artells (director general de la Fundación Salud, Innovación y Sociedad de Novartis España) durante las sesiones del Programa de Executive Education 'Making Social Responsibility Works: The Cornerstone of Sustainable Business' organizado por la escuela de negocios IESE en Barcelona en julio de 2011.

Es importante también diferenciarla del puro patrocinio de eventos o actividades de terceros, en la medida en que puede derivar en una herramienta de marketing, comunicación o imagen mucho menos orientada a la estrategia, con muchos más riesgos, menos ambición en sus objetivos, rigor en sus procedimientos y eficiencia en sus resultados, dado que puede hacer que la empresa incurra en grandes gastos que al final no sean compatibles con lo que a nivel global se le exija en cada una de las materias.

‘Proyectar el compromiso con una actuación responsable a través de la acción social contribuye a hacer de la compañía una organización plenamente responsable’

La actividad social de la Fundación Novartis

La Fundación Salud, Innovación y Sociedad (SIS), creada en 1999, define como su principal misión contribuir al desarrollo, modernización y sostenibilidad del sistema público de salud en España, así como a la formación de una opinión independiente e informada en política social y sanitaria mediante el desarrollo de actividades de investigación propias o en colaboración con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas en tres ámbitos fundamentales:

1. Acción social.
2. Experimentación en innovaciones organizativas.
3. Difusión de buenas prácticas en gestión clínica y promoción de la salud.

No en vano el presidente la Fundación y de Novartis España, Jesús Acebillo, cree que la cultura corporativa de la compañía y su compromiso social pueden resumirse en solo dos palabras, “innovación responsable”, uniendo así los dos ejes estratégicos de actuación de la empresa, como son el qué, la innovación en el terreno sanitario para la mejora de la

calidad de vida de las personas, y el cómo, la actuación ética y responsable a la hora de lograrlo. La actividad de la Fundación se centra fundamentalmente, a su vez, en cuatro grandes áreas de actividad:

1. Cooperación institucional: mediante redes de colaboración con agentes sanitarios, empresariales y sociales relevantes estableciendo convenios.
2. Conferencias internacionales, seminarios y jornadas: difusión del conocimiento, acercamiento de culturas, comparación y adopción de mejores prácticas.
3. Investigación propia: líneas de investigación aplicada en ciencias sociales para la consecución de los objetivos compartidos con todos los colaboradores institucionales.
4. Publicaciones: recopilación y difusión en forma de informes, monográficos, revistas y colecciones de la actividad investigadora y formativa.

Y para hacer posible dicha misión y desarrollar estas actividades, la Fundación SIS colabora con los diferentes grupos de interés implicados en el ámbito de la salud y la investigación biomédica asesorándolos, cooperando en proyectos conjuntos o generando nueva información inédita. Sus cinco principales *stakeholders* son:

1. Gestores del Sistema Nacional de Salud de España.
2. Departamentos de salud de las comunidades autónomas españolas.
3. Organizaciones de usuarios del sistema y pacientes.
4. Investigadores y académicos en el área de biociencia.
5. Autoridades económicas y sectoriales de base innovadora.

La Fundación de Novartis promueve al mismo tiempo debates abiertos y plurales, así como ejercicios de participación, grupos de discusión y negociación entre estos *stakeholders* en las siguientes áreas:

1. Internacionalización de la investigación y apoyo a los sistemas farmacéuticos de base biocientífica.
2. Modernización sostenida y sostenible del sistema sanitario y legitimación social constante de la sanidad pública.
3. Participación del usuario de la sanidad en órganos de gobierno del sistema sanitario y autonomía del paciente.
4. Desarrollo de políticas multi-departamentales de salud pública e intervenciones sobre los factores determinantes sociales de la salud.



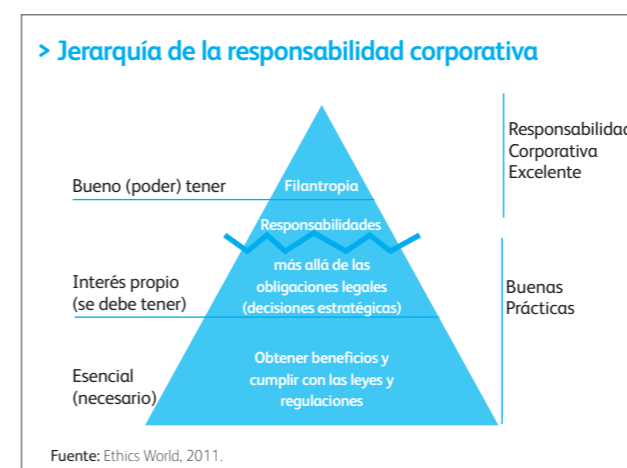
Evaluar la eficacia de la acción social

Para el profesor de Economía y titular de la cátedra ‘la Caixa’ de RSC y Gobierno Corporativo de IESE, Antonio Argandoña, existen cuatro claves que deben tenerse en cuenta al evaluar la relación entre empresa y fundación, entre la política estratégica, la de RSC y la actuación, colaboración y participación en materia social:

1. Como en el caso de la RSC, la alta dirección debe estar igualmente implicada y apoyando todo el proceso.
2. Las prioridades deben ser establecidas conjuntamente por todos los departamentos *staff* de la empresa.
3. La acción social debe estar alineada con la política global de RSC y con el negocio, pero éste no debe interferir en ella.
4. La evaluación de la acción social debe ser constante y llevada a un proceso continuado de auditoría interna y externa.

Y para evaluar correctamente esos proyectos es necesario tomar en consideración varios elementos clave, encontrar y aportar la información necesaria sobre cada uno de ellos y someterla a juicio crítico:

1. El sector o ámbito en el que se colabora: tipo de organizaciones, conocimiento previo del sector y contactos existentes.
2. El problema a contribuir en su solución: conocimiento, experiencia y competencias en el mismo y participación previa.
3. El resultado a lograr: resultados concretos que se pretendían alcanzar.



4. Las actividades a desarrollar: enumeración completa, etapas y calendario establecidos.
5. Los recursos: existentes o complementarios solicitados, incluyendo los humanos.
6. El presupuesto destinado: correspondencia de costes con actividades y control desarrollado.
7. El impacto logrado: de gestión participativa, de seguimiento autónomo o independiente y de efectos multiplicadores logrados.

‘La acción social puede ser vista como mera filantropía si se desarrolla de manera separada del resto de políticas de RSC o de la actividad empresarial’

El valor de la anticipación y la cooperación

El caso de Novartis y su Fundación es también relevante en la medida en que pone de relieve la importancia de no solo desarrollar unas buenas prácticas de RSC y acción social en aquello que es esencial para la empresa (la responsabilidad esencial, el debemos) o en aquello que se espera de ella (el tenemos), sino también en aquello que se desea de la organización (el podemos), donde radica la excelencia en este tipo de prácticas sociales responsables, algo especialmente importante en el caso de un sector, como en el que actúa Novartis, que se encuentra regulado. Y es ahí donde la capacidad de anticiparse y dar respuesta a necesidades, expectativas y demandas en muchas ocasiones no formuladas o explicitadas por la sociedad o sus grupos de interés es clave, algo que la Fundación SIS realiza permanentemente a través del proceso de diálogo y escucha activa constantes, según Joan Josep Artells. En esa misma línea, el despliegue de una estrategia cooperativa con la utilización de redes de socios (no alianzas estratégicas) en los proyectos es también fundamental, a la hora de seleccionarlos (que cuadren con la estrategia y la cultura de Novartis), motivarlos (buscar puntos en común), vincularlos (acuerdos y conocimiento mutuo) y evaluarlos (periódicamente).

Conclusiones: liderazgo personalizado

El caso de Novartis ofrece el ejemplo de cómo a través de una buena planificación, seguimiento y evaluación se puede poner en marcha una serie de acciones sociales utilizando el instrumento de la fundación para lograr cerrar el círculo de la Responsabilidad Social Corporativa y contribuir, además de con una actuación ética y responsable en la actividad, las operaciones y sus consecuencias en el entorno, así como con un diálogo constante con los grupos de interés y la sociedad, a la mejora social directamente o en colaboración con terceros en el ámbito inmediato de actuación de la compañía. ■



©2011 Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de la reputación como recurso estratégico que guía y construye valor para las empresas en todo el mundo.

Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación y asuntos públicos.

Este documento se dirige, de modo exclusivo, a su destinatario y contiene información confidencial, sujeta al secreto profesional, cuya divulgación, copia o utilización no autorizada es contraria a la Ley. Si recibe este documento por error, le rogamos nos lo comunique de inmediato y lo elimine sin conservar copia del mismo.

Corporate Excellence–Centre for Reputation Leadership es titular de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.