



La gestión de la Responsabilidad en una gran empresa*

Marta Areizaga Ezkurdia

Directora de Responsabilidad Corporativa del Grupo Eroski

MARTA AREIZAGA EZKURDIA

Nacida un 17 de octubre en Bilbao, se licenció en Derecho por la Universidad de Deusto. Posee un MBA, es Master en Union Europea por Universidad Libre de Bruselas (facultades de Económicas y Empresariales y Políticas y Sociología).

Ejerció la abogacía, trabajó en la Dirección General de derechos humanos en la Comisión Europea, volvió para trabajar como adjunta a Presidencia en Panda Software.

Es la actual Directora de Responsabilidad Social de Eroski, ha sido y es voluntaria de varias ONGs , cofundadora de dos asociaciones y coautora del Diccionario de Términos Humanitarios editado por UPV y Agencia española de Cooperación Internacional

Miembro de la comisión de expertos en Responsabilidad Social del Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales, miembro del grupo de trabajo de la elaboración de la Guía de Responsabilidad Social de AENOR, miembro de la comisión de AECA para la elaboración del marco conceptual de la responsabilidad social en España y miembro de la junta ejecutiva del Pacto Mundial en España.

La gestión de la Responsabilidad en una gran empresa*

Muchísimas gracias a los organizadores de los cursos por contar con Eroski para hablar de un tema como la responsabilidad social que es un tema al que en este momento no sabemos muy bien cómo ponerle el cascabel a ese gato. No sabemos si la responsabilidad social es una moda, es marketing, es un compromiso ético... en este momento no se sabe desde el Ministerio si se va a sacar una ley; no sabemos si la responsabilidad social es crear empleo y generar riqueza y nada más; no sabemos si responsabilidad social es sponsorizar un equipo de ciclismo; no sabemos si es cumplir con algunos objetivos medioambientales, tener algún sistema de prevención de riesgos e integrar a personas con discapacidad; si la responsabilidad social es cumplir las leyes que ya existen para que una ley nueva dé responsabilidad social; quién va a certificar que una empresa es socialmente responsable; ¿los consumidores valoramos a las empresas socialmente responsables?. Son todo preguntas, todo preguntas objeto de debate y que dan cuenta de cómo está el estado de la cuestión en España. ¿Es la responsabilidad social igual a la sostenibilidad? Sostenibilidad es otro concepto de estos que anda danzando por ahí y que parece que está de moda.

Yo creo que cada organización, cada empresa, tiene que ir desbrozando su propio concepto de responsabilidad, su apuesta por la responsabilidad social. De hecho, a pesar de este desconcierto o de esta falta de criterio común, la empresa española está siendo ejemplar a nivel internacional. Lo está haciendo porque somos, con mucho, el país que más empresas hemos

* Texto adaptado por la Escuela Internacional de Verano (transcripción de grabación)

suscrito el Pacto Mundial de Naciones Unidas, que ya sabéis que es un compromiso con los derechos humanos, los derechos sociales y los derechos medioambientales. Además, España es el país cuyas empresas están editando mayor número de memorias de sostenibilidad, de memorias de responsabilidad social de acuerdo con estándares internacionales de Global Reporting, es decir, si me permitís la expresión, estamos casi en pañales en la definición de lo que es la responsabilidad social pero no solo en España. A nivel Europeo también. Se empezó en el año 2000 con la edición del Libro Verde de la Responsabilidad Social por parte de la Comisión Europea, que a mi juicio, es el mejor documento que se ha escrito sobre responsabilidad social. Parecía que íbamos tener una iniciativa importante hasta el 2002, que íbamos a tener incluso un Libro Blanco y quién sabe si alguna directiva, pero todo eso se ha quedado paralizado. También empezamos con impulso en el año 2000 en AENOR, la Asociación española para la certificación, trabajando además con mucha ilusión porque era la primera vez que nos sentábamos en la mesa sindicatos, empresas, ONG's y administraciones públicas y queríamos ser los primeros en tener una norma de certificación de la responsabilidad social, pero aquello también quedó bloqueado y hoy en día ya se habla de una Guía de las Buenas Prácticas, no de una norma de certificación. Esto ha pasado también en el ámbito europeo.

Parece que no hay mucho donde agarrarse a la hora de definir o de tener herramientas que sirvan para introducir la responsabilidad social en las empresas. Vosotros sabéis que hoy en día para que un concepto tenga peso dentro de una empresa o de una organización tiene que venir de la mano de una sistematización, tiene que haber algún manual; alguna manera de ejercer un seguimiento sobre esos aspectos que se definan, tiene que haber alguien encargado de impulsar eso dentro de la organización; tiene que haber políticas u objetivos que se lancen a otros departamentos. En este momento nos movíamos un poquito en el mundo de no saber muy bien qué es la responsabilidad social y eso asusta, asusta cuando, además se dice, ¡caramba! Pues la responsabilidad social quizá nos lleve a

encarecer la cadena de valor, a encarecer el producto y a provocar una mayor deslocalización si la empresa europea se toma en serio esto de la responsabilidad social, cuando, quizá en otros entornos, no se tome tan en serio.

Otro tema a tener en cuenta es la realidad empresarial española, que varía según las comunidades autónomas. Una media del 95% de las empresas, de los tejidos empresariales, son PYMES y cuando yo hablaba antes del Pacto Mundial o de las memorias de responsabilidad social hablaba de las grandes empresas, entonces el problema es cómo gestionarlo, no hay recursos, no se puede poner a alguien específico para trabajarlo, si además genera mayor coste, en una microempresa es un disparate, es un lujo plateárselo y más cuando no se ven beneficios. Otra gran pregunta sobre la responsabilidad social no solo es qué es, sino para qué nos vamos a meter en los temas de responsabilidad social; sobre todo cuando a veces funcionamos en las empresas con criterios muy cortoplacistas, de cumplir los objetivos al trimestre, ya ni al año, ¿la responsabilidad social qué beneficios puede generar?. Es un debate bonito y creo que va ligado al por qué de una empresa o una organización, porque quizá la responsabilidad social no es solo un tema de empresa sino de organizaciones, por qué decidimos ser socialmente responsables. Todo esto va muy ligado, y quería enmarcar y contaros como lo vamos trabajando en Eroski, lo vamos concretando y cómo hemos ido buscando herramientas aunque no quería dejar escapar la posibilidad de enmarcaros cómo está el estado de la cuestión en estos momentos en España.

Eroski es una cooperativa de consumidores que nace en 1969, en el País Vasco, de la unión de nueve microcooperativas. Eroski, como todo el sector de distribución, ha tenido que crecer porque era crecer o morir, porque ya sabéis que es un sector —como ya lo son todos— muy competitivo, en el que el precio cada vez es el eje más importante y para poder ofrecer precio hay que ofrecer volumen y tamaño y eso supone sumar y sumar. Como cooperativa de consumidores empezamos siendo los consumidores los propietarios y miembros del consejo rector y de la asamblea al 100%. Estoy hablando de los años 70.

En los años 80 lo que ocurre es que se necesita una profesionalización importante en la cooperativa y los trabajadores, hasta ese momento asalariados, exigen tener presencia en el consejo rector y en la asamblea de manera paritaria a los consumidores; hay un conflicto interno importante porque claro, ahí hay una cesión de poder por parte de los consumidores y, al final, se asume que es algo necesario para sobrevivir y el trabajador empieza a adquirir la cualidad de socio, socio-trabajador que está representado al 50% en los órganos. Como socio-trabajador participa en capital, gestión y resultados de la cooperativa y así es como se va desarrollando el modelo.

En los años 90 seguimos con esa necesidad acuciante de crecer y lo vamos haciendo a través de la adquisición de sociedades anónimas, aunque no es adquisición porque la cultura de Eroski nunca ha sido adquirir, es integrar y crear consejos de administración al 50% con las sociedades adquiridas. La idea es, desde luego, seguir apostando por un modelo de hacer empresa que es la cooperativa, que tiene tres características fundamentales que luego os pincelaré de una manera muy rápida, pero que es un modelo desconocido, muy poco reconocido incluso en el propio País Vasco, donde parece que es más típico y donde de hecho —el Grupo Mondragón es el noveno grupo empresarial de toda España— en volumen somos 80.000 trabajadores. Es una manera de hacer empresa más enraizada de lo que está en el resto de España.

Estamos en los años 90 cuando se nos genera ese Eroski de dos velocidades: el Eroski cooperativo y el de los empleados. En la cooperativa los trabajadores aportamos capital al entrar a trabajar, porque los estatutos así lo dicen y es una aportación que aprueba la asamblea todos los años. Es la misma para el presidente que para la cajera, todos ponemos la misma cantidad de capital y luego nos ha dado, por ejemplo el año pasado, a participar en resultados en una media de 21 pagas que tenemos al año, porque afortunadamente vamos teniendo ejercicios buenos. No hemos tenido ningún ejercicio malo, pero si lo hubiéramos tenido tendríamos que tener extornos.

No estamos internacionalizados pero lo que si hemos ido internacionalizando son las compras. El volumen lo hemos ido adquiriendo a través de la agrupación con otras cooperativas europeas a la hora de adquirir producto de determinados países, y eso también es importante para la responsabilidad social, como os podéis imaginar. Porque no es lo mismo comprar en Valladolid el textil que comprarlo en China. Hay connotaciones sociales diferentes que tenemos que trabajar si queremos ser socialmente responsables.

En el año 2000, después de este periplo que os resumo, en Eroski nos planteamos dos retos que teníamos encima de la mesa y que teníamos que solucionar. Un reto externo, porque se empezaba a hablar de responsabilidad social, de acción social, de patrocinio y empezaban a llegar consultores a la sede a ofrecernos programas de marketing con causa, de marketing social, para tener notoriedad y demás. Nosotros decíamos que socialmente responsable el modelo cooperativo lo es por naturaleza, por cultura es socialmente responsable, tanto en lo interno como en lo externo. Veíamos que era un concepto que iba adquiriendo peso en las empresas y nosotros teníamos que estar ahí. Por otro lado, en el ámbito interno, lo que ya os comentaba, teníamos un Eroski de dos velocidades al que había que dar una solución. No puede ser que el propietario-trabajador de la sede sea el empleador del trabajador de las zonas no cooperativas. Eso cruje dentro de la cultura cooperativa que es una cultura en la que el principio de igualdad es casi sacrosanto, que tiene su repercusión en el modelo retributivo con un principio de solidaridad interna que tenemos desde la presidencia hasta la cajera y de solidaridad externa respecto del sector, donde los de arriba cobran mucho menos que los de arriba del sector, pero los que tienen los índices más bajos cobran más que los índices más bajos del sector.

En el año 2000 nos planteábamos estos dos retos y nos sentamos a trabajar. Nos sentamos a trabajar en el plan estratégico en el que hablamos de la misión. Como sabéis en todos los temas de estrategia empresarial la visión es dónde queremos estar al finalizar ese plan estratégico, en este caso en el 2008,

y la misión es el cómo vamos a estar ahí. Entonces nos definíamos como una empresa española de distribución, de productos y servicios de gran consumo, que queremos, por supuesto, satisfacer al cliente, tener unas tiendas familiares modernas con idea de responder a las necesidades de la compra media, normal de una familia media; ofrecer soluciones eficientes a través del criterio de innovación, compartir un modelo de empresa que integre a todas las personas que formamos parte de la organización, hoy en día somos 32.000 trabajadores en Eroski, obtener beneficios —por supuesto— que posibiliten un crecimiento generador de riqueza y ser socialmente responsables. Ya teníamos el concepto introducido dentro de la misión, desarrollado en lo que es la misión, que son dos párrafos, a través de la idea de la promoción y defensa de los derechos de los consumidores. ¿Por qué?, porque como cooperativa de consumidores, por la Ley General de Consumidores y Usuarios del año 84, somos asociación de consumidores. Estamos en el Consejo de Consumidores y Usuarios del Ministerio de Sanidad y Consumo, estamos en el Consejo de Consumidores y Usuarios en Bruselas y esto lo que nos lleva es a ser una organización mixta y compleja, ya lo veis. Mixta y compleja porque no solo tenemos a los trabajadores y a los consumidores en los órganos de dirección, de manera paritaria, sino que al ser una asociación de consumidores tenemos un área de consumidores dentro de la organización, que tiene una silla en el Consejo de Dirección, en el mismo rango que el director de hipermercado o que el director de supermercados y que es quién está obligado a velar por los derechos de los consumidores. Eso, por ejemplo, nos lleva a tener un laboratorio propio en el que garantizamos un control de los productos que ponemos en el mercado, cuyos informes son publicados, además, a través de la revista “Consumer Eroski”, que muchos de vosotros conoceréis. Es decir, eso nos obliga a tener una serie de políticas que se llevan manteniendo desde hace 37 años y que son socialmente responsables. Lo que nos hace es focalizar en el consumidor de Eroski como parte interesada fundamental de la responsabilidad social. Luego vamos a ir viendo como lo concretamos. Los valores que nos rigen a lo largo de todo el plan estratégico son estos cinco que veis ahí: la cooperación, la innovación,

la participación y los dos de abajo, que serían, el valor consumidor —nosotros no generamos valor al accionista porque no cotizamos en bolsa, para nosotros el accionista mayoritario es el consumidor—, es nuestra parte interesada más importante y la responsabilidad social. Si tuviese que repartir todos los beneficios que generamos al año por porcentajes veríamos que el valor consumidor y la responsabilidad social se llevan el 10% de los beneficios anuales; la cooperación y la innovación se llevan el 40% y la participación el 50%. Es esa cantidad la participación en resultados a la que yo hacía mención antes.

Las tres características. Si tengo 20 segundos para definir Eroski diría: participación del trabajador en capital, gestión y resultados. En este momento de los 32.000 trabajadores, 12.300 ya somos trabajadores-socios, de los cuales 8.000 de la zona cooperativa y los 4.300 de las zonas no cooperativas que han ido sumándose al proyecto y han ido queriendo ser propietarios de su puesto de trabajo y participar de esta manera, el consumidor-socio, sentado en los órganos de gobierno de manera paritaria al trabajador; en Eroski distinguimos entre cliente y consumidor. El cliente es quien tiene una relación comercial con nosotros, el que pasa por caja, el que tiene la tarjeta comercial. El consumidor es un ciudadano interesado por los temas relacionados con el consumo, con su vida cotidiana, con información que le pueda ayudar a tomar una decisión de compra para los cuales tenemos todos los programas de la Fundación Eroski, que luego os contaré. Los consumidores son más de 400.000 personas en toda España. El 10% de los beneficios anuales van destinados a acciones de compromiso, o bien con el consumidor a través de la Fundación o con el entorno, compromiso medioambiental y de solidaridad, que son las tres líneas de compromiso que trabajamos. Nosotros no trabajamos ámbito cultural ni el ámbito deportivo. Nosotros trabajamos la información al consumidor, la solidaridad y el medioambiente.

Gespa es la sociedad civil de participación, es la herramienta jurídica que creamos para poder hacer realidad la participación del trabajador de las zonas no cooperativas en la empresa. Es una sociedad civil a través de la cual se crean órganos de par-

ticipación parejos a los órganos de participación de la zona cooperativa, y a través de la participación en capital se participa en resultados cuando la sociedad entra en beneficios. Es un proyecto a muy largo plazo dentro de lo que es Eroski, porque, por supuesto uno no se hace cooperativista de la noche a la mañana, uno no participa en una cultura participativa de la noche a la mañana, es algo que hay que interiorizar, es algo que hay que vivir y eso si es un proyecto importante, por lo que os decía al principio, por que eso de Eroski a dos velocidades es algo que no es coherente dentro de lo que nosotros entendemos que es la responsabilidad social interna. Luego están los 400.000 consumidores y amigos de la Fundación Eroski que tenemos en toda España. El papel del consumidor entendido como destinatario de la acción social de Eroski, sobre todo de lo que es información para su consumo, información rigurosa, neutra, en la que nunca hablamos de los productos propios ni de la actividad comercial de Eroski.

El concepto que siempre hemos manejado desde el año 2000 en todos los foros a los que nos han invitado es que la responsabilidad social no es la acción social. La acción social es aquel viejo concepto de devolvemos a la sociedad parte de lo que hemos tomado de ella, que es un concepto muy opinable. La responsabilidad social es transversal y es algo que para nosotros tiene mucho que ver con la ética, es decir, cuando nos dicen ¿Eroski está a favor de una Ley de Responsabilidad Social?, nos da igual porque si ya viene regulado por ley tampoco es responsabilidad social. La responsabilidad social tiene que ser un compromiso voluntario de las organizaciones con el alcance que cada una determine y de la manera en que cada una quiera. Para Eroski la responsabilidad social es ser una empresa abierta a todas las partes interesadas con las que tienes relación, tener canales de comunicación con todas tus partes interesadas, escuchar, intentar integrar lo que esas partes interesadas te están diciendo que quieren que tú hagas y trasladarlo a tus decisiones o no trasladarlo, pero si no lo haces decir por qué no lo trasladas. Es una definición muy abstracta, pero es la que nosotros intentamos poner en práctica y eso te obliga primero a definir quiénes son tus partes interesadas, des-

pués a tener canales de comunicación y a tener un diálogo: hacemos esto o no lo hacemos pero por qué. Luego la responsabilidad social es un criterio a tener en cuenta cuando la empresa toma decisiones y eso genera muchos problemas, muchos conflictos dentro de la propia organización, como no se os puede escapar. ¿Por qué?, porque muchas veces adoptar un criterio medioambiental que se defiende desde la dirección de medioambiente choca directamente contra el interés del director de hipermercados; me explico. Nosotros como empresa socialmente responsable tenemos una matriz de riesgos que son los que generan tu actuar. Por ejemplo, en el tema medioambiental en distribución tenemos dos ejes que tenemos que trabajar y trabajamos, que son: el transporte, es decir emisiones CO₂, y los envases. Entonces el grupo de transporte decide que hay que optimizar el llenado de los camiones, que los camiones cada vez que sigan su ruta tienen que ir llenos y tienen que esperar a que estén llenos; entonces el de hipermercados levanta la mano y dice sí y tenemos las baldas vacías hasta que el camión esté lleno. Dejamos de vender. ¿Dónde está el punto de encuentro entre la dirección de medioambiente y la dirección de hipermercados? Eso es un caso concreto, pero conflictos de estos los hay permanentemente y hay que solucionarlos de alguna manera. O cuando, por ejemplo, desde la dirección de responsabilidad social se define que si tenemos detectado o detectamos en una auditoría algún proveedor con trabajo infantil se rescinde directamente la relación, es que ni se habla ni se reaudita, entonces la dirección de compras en alimentación dice estoy de acuerdo. Eso a veces es difícil de explicar, quizás, es una manera de vivir o de entender cómo se hacen las cosas. Hay quien dice que la responsabilidad social no es qué resultados obtiene la empresa sino cómo, qué camino sigue para obtener esos resultados, ¿no?. Tiene que estar impulsada desde la alta dirección, eso no se nos escapa porque si no hay un compromiso firme de la dirección general de la organización por la responsabilidad social, el director de responsabilidad social no pinta nada. Una prueba importante a la hora de saber cuál es la apuesta de una organización por la responsabilidad social es ver en el organigrama dónde está la dirección de responsabilidad social. Estas en comunicación,

estas en presidencia, en dirección, dónde estas, qué importancia puede tener lo que tu lances en las decisiones de los demás o en los objetivos anuales que tengan los demás. Se tiene que trasladar un poco en todo, tiene que ser un estilo, una política de comunicación, una política de producto, de calidad, una política medioambiental, una política de acción social, una política de personas, tiene que ser un todo. La coherencia en la responsabilidad social yo creo que es importante. No sirve de nada ser impecable en el control de la prevención de riesgos en Madrid si miramos para otro lado con los proveedores que tenemos en Bangladesh. O sea, que hay una palabra que es importante en la responsabilidad social: la coherencia.

En el plan estratégico ya os decía que introdujimos otra palabra importante en la responsabilidad social: la transversalidad y la verticalidad —en el sentido que la dirección general esté implicada—; que cuando el director de responsabilidad social diga algo, la dirección general le escuche, que no le diga “no molestes mucho, tu total estas para..., estate por los pasillos, muévete y haz un poco de ruido”. La transversalidad es la capacidad de empapar a toda la organización con objetivos, con esas expectativas que el director de responsabilidad social detecta que hay por el entorno y que intentan trasladar a la organización. Yo creo que el director de responsabilidad social es un puente, un puente entre la organización y el exterior y entre el exterior y la organización. Muchas veces desde el exterior nos tiran de la solapa para tener alguna reunión con la gente de compras o nos dicen para establecer nuevos criterios para la implantación de comercio justo o en los productos ecológicos o nos viene la Asociación de Celiacos y nos dice no tenéis gama suficiente de producto y además la que tenéis es carísima y hay un montón de personas afectadas con ese problema, o personas con discapacidad o inmigrantes; entonces eres un puente para que dentro de la organización se den soluciones a esa parte interesada. Eso puede también tener mucho que ver con para qué ser socialmente responsable. ¿Para qué?, para simplemente la idea abstracta de generar valor social, medioambiental y económico donde estés, que no es ninguna tontería porque esa es la sostenibilidad y el objetivo último es la sostenibilidad, es decir, si tu

eres una empresa socialmente responsable que atiendes expectativas de otros, las integras y generas ese valor social, medioambiental y económico, vamos a lograr la sostenibilidad, ese concepto tan de moda que es resultado de una manera de hacer; sino no vamos a ser sostenibles. Creo que la sostenibilidad ya no solo es un reto empresarial sino político y mundial que tenemos hoy en día. El día que nos aclaremos hasta dónde tiene alcance la sostenibilidad, sabremos que estamos hablando hasta del modelo de hacer empresa, el modelo de utilización de recursos y demás y eso también son criterios éticos, porque también entra el tener un poco de cuidado de las generaciones futuras.

Hicimos un trabajo de definición de las partes interesadas, que os decía antes, es decir, aquellos agentes que influyen en la organización y que son influidos por lo que la organización hace y en el ámbito externo detectamos a los consumidores, a la comunidad en general, el tercer sector —entendido por universidades, Ong's, fundaciones, asociaciones—, el medioambiente también lo entendimos como una parte interesada para generaciones futuras y para ellos como herramienta de gestión creamos la Fundación Eroski. Creemos que hay que tener herramientas para trabajar las cosas, sino parece que estas sentándote con gente a hablar y sí, si, les dices que ya nos vamos a poner a trabajar con eso... no, si tiene que ser transversal en la responsabilidad social hay que utilizar las mismas herramientas que utiliza el resto de la organización porque sino nos quedamos fuera. En el ámbito de las partes interesadas internas detectamos proveedores y trabajadores y nos fuimos a la ESA-8000, que es una norma de certificación que garantiza el respeto a los derechos humanos en el ámbito del trabajo de acuerdo con resoluciones de la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Nos hemos ido siempre en todo lo que hemos tenido que conceptualizar y crear al modelo de Naciones Unidas, ¿por qué?, porque como no sabemos donde vamos a estar dentro de cinco o diez años, como están las cosas, queríamos ir a un modelo homologado y homologable a nivel internacional. Entonces en el concepto de la responsabilidad social interna nos fuimos a los estándares de la OIT, por ejemplo, en la acción social nos hemos ido a los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas.

Lo que fuimos haciendo, ya en el proceso de implantación, que veíamos que íbamos a tener que ir trabajando para el objetivo transversalidad era: primero ¿quiénes somos?. La responsabilidad social ¿la asumimos?, ¿cómo la desarrollamos?, ¿cuál es nuestro concepto de responsabilidad social, el interno, el externo?, ¿qué recursos destinamos el 10%, la capitalización, el trabajo?, ¿y qué más hacemos?, un poco el sentarnos a reflexionar dentro de la casa. Fuimos a ver qué hacían otros. Vamos a ver qué hacen las cooperativas nórdicas, por aquello de que son cooperativas, es decir, se suponen que han tenido los mismos problemas o retos que nosotros y porque los nórdicos siempre nos parece que son la bomba en los temas sociales, medioambientales y más progresistas. No nos encontramos con ninguna maravilla. Nos encontramos con problemas parecidos pero solucionados de manera diferente. Y quisimos buscar herramientas de gestión, lo que yo os decía, irnos al Libro Verde de la Comisión Europea, que nos sirvió y mucho como guía y no solo el Libro Verde sino a las llamadas que hacía a otras fuentes de responsabilidad social. Por ejemplo, nos ha servido para tener una auditoría interna importante, que luego os cuento el papel que ha tenido dentro de la casa, que la sacamos del Ministerio de Asuntos Sociales danés, que tiene un instituto el Copenhague Center que tiene herramientas de medición de la responsabilidad social que es eso tan difícil como medir la responsabilidad social con herramientas bastante tangibles. Queríamos ser los primeros, aquello que yo os decía que iba a venir todo el mundo a posicionarse aquí y nosotros llevamos 37 años y seguiremos haciéndolo aunque pase la moda o aunque no haya una ley, y ser verificados externamente, aquello de decir, no, no, no es que lo digamos nosotros, que vengan de fuera, que nos certifiquen y nos avalen con los estándares más internacionales que haya y de la manera más homologada y homologable para ser comparativamente evaluados. Identificar áreas de negocio que iban a estar afectadas por las primeras líneas de trabajo; implantar los sistemas de gestión. Para que os hagáis una idea el manual del sistema de la ESA-8000 es un manual tipo ISO-9001, porque de otra manera a la hora de sentarnos con compras no teníamos una manera de garantizar la mejora continua, de establecer de qué estamos

hablando, que por cierto suele quitar muchos miedos, cuando a la gente le hablas y le dices mira, lo que responsabilidad social es para ti que estas en hipermercados es esto y esto otro o por lo menos, va a ser esto este año y vamos a dotar ya de recursos para que esto sea posible; eso es un poco la clave, hablar el mismo lenguaje. Hicimos seguimiento y evaluación en los primeros años y comunicamos a través de una memoria de sostenibilidad. Fuimos los primeros en España, de los diez primeros, pero los primeros en distribución; lo hicimos de acuerdo con el Global Reporting, la validamos externamente con AENOR y está entre las cien mejores del mundo de acuerdo con Naciones Unidas y Sustainability y eso parece que nos dio un poco de moral. Ya vamos por la segunda memoria, que está colgada en la página web, www.eroski.es; la segunda ha tenido el Premio Europea a la mejor comunicación en temas de responsabilidad social y yo ya digo, ya no vamos a sacar la tercera porque no vamos a llegar a esos estándares.

La casa pedía que aclarásemos la diferencia entre responsabilidad social y sostenibilidad porque veníamos hablando de sostenibilidad muy ligado al medioambiente, que era una política que en Eroski se llevaba desde hacía años: eliminamos los PVC's en las botellas de agua propia en el año 86, fuimos los primeros en tener la certificación 14001 en un hipermercado en los años 90... bueno, el tema medioambiental siempre ha sido una sensibilidad importante y dijeron, a ver, los dos conceptos qué tienen en común o en qué se diferencian o cual trae causa de cual. Lo que hicimos, en la espina de pescado que tenéis aquí detrás, las cajetinas rojas, sería la sostenibilidad económica, es decir cumplir la ley y ser una empresa eficiente en la puesta en el mercado de bienes y servicios; en la cajetina azul veis la parte de sostenibilidad ambiental y la sostenibilidad social como la definimos nosotros, la veis en la amarilla. Ésta sería la parte de relación con trabajadores, la acción social — es decir toda la parte de responsabilidad social externa de la Fundación— y la parte del comportamiento ético, que ahora os digo cómo la hemos instrumentalizado. Entonces, para lo rojo, la sostenibilidad económica, teníamos los sistemas de gestión de lo económico auditados externamente; los sistemas de ges-

ción medioambiental estaban auditados y la ESA-8000 la ampliamos y fuimos más allá de los estándares que pide la OIT, metimos los indicadores de responsabilidad social externa y metimos criterios éticos. ¿Por qué?, lo vamos a ver luego, cuando os enseñe los indicadores que manejamos con la ESA-8000 pero se nos quedaba corta; hablar en un país, afortunadamente como el nuestro, de algunas condiciones de trabajo que entendemos superadas, si bien tienen muchísimo sentido a la hora de controlar a los proveedores en China o en Bangladesh, aquí no; entonces la hemos utilizado para medir elementos que la norma no exige pero que nos están auditando externamente, que puede ser, a parte de los criterios éticos, la conciliación, la flexibilización de horarios, la integración de colectivos diferentes, la presencia de mujer en la organización: temas que sí que son objeto de debate en el ámbito laboral aquí hoy en día.

¿La transversalidad cómo la hemos conseguido? Además de tener en la misión recogida la responsabilidad social y ser un valor dotado de recursos —importante para que el valor se materialice— hicimos que cada plan de gestión que desarrolla el plan estratégico se despliegue en función de cinco objetivos. Toda la organización, todo Eroski, tiene objetivos en rentabilidad, en satisfacción del cliente, en crecimiento, en innovación y en responsabilidad social. De ese despliegue se encarga la dirección de responsabilidad social. Son objetivos sometidos a mejora continua y a los que hay que dotar de recursos.

Dentro del ámbito medioambiental, fundamentalmente tenemos dos líneas de trabajo, lo interno y lo externo. Lo interno comprende: la implantación de sistemas de gestión, la ISO -14001 en toda la línea de hipermercados, los sistemas de gestión de residuos, de reducción de consumos, trabajo con proveedores en lo que es el programa EMAS de la Comisión Europea, donde tenemos más de 100 proveedores de marca propia trabajando los criterios medioambientales; porque intentamos trabajar toda la cadena de valor: el producto con los proveedores, la tienda con la ISO-14001, el transporte y la logística con el grupo de transporte que os citaba antes —el control de emisiones CO₂, la utilización de biodiesel, que son pruebas que estamos hacien-

do— y luego el consumidor final al que destinamos las campañas de sensibilización desde la Fundación Eroski. Es decir, cómo yo como consumidor puedo evitar el daño al medioambiente desde mis hábitos cotidianos, qué hago yo en mi casa con los envases o con el agua y ahí hemos hecho una serie de campañas que luego os cito porque eso es responsabilidad social externa.

En lo que es la ESA-8000, os he traído algunos de los indicadores que trabajamos. Veis que la participación es un indicador sagrado en los órganos, el porcentaje de participación, las sugerencias atendidas que tienen que ser el 100%; la integración de colectivos diferentes, el trabajo que está haciendo el Observatorio de la Mujer que tenemos dentro de la organización en el que estamos presentes distintas áreas de la casa, cómo estamos impulsando la presencia en dos ámbitos: en el ámbito societario, en los órganos de representación social donde tenemos más de un 60% de mujeres, la presidenta de la cooperativa es mujer, la presidenta del consejo social es mujer y en el ámbito ejecutivo donde tenemos el objetivo del 40% de presencia de mujeres en mandos. La gestión de la discapacidad en toda la organización, la gestión de las personas inmigrantes dentro de la organización, la retribución a estos colectivos; la presencia de eventuales sobre socios, la retribución de nuestros eventuales respecto de los eventuales del sector; las reclamaciones que tenemos por estos motivos, que es un indicador importante; la parte del indicador de absentismo, la prevención de riesgos, la formación; la comunicación ascendente y descendente con los distintos canales internos —que están detallados en la Memoria de Sostenibilidad—, el horario, la remuneración y la formación.

El nudo gordiano de la ESA-8000 lo tenemos en el punto tres, en proveedores: control de trabajo infantil y control de trabajo forzado fundamentalmente. Daos cuenta que aquí el riesgo que tenemos es muy alto porque trabajamos con países y además con producto, como puede ser el textil, el calzado, el juguete y el electro que son de alto riesgo. Lo tenemos sometido a auditoría externa anual y a auditoría de recertificación cada tres

años. El comportamiento ético: emitimos un código ético en el que recogimos los valores sobre cómo entendemos que es la responsabilidad social en Eroski, que está sometido también a la auditoría porque hay un compromiso de mejora continua; hay un comité ético que es el encargado de controlar los indicadores sociales y medioambientales que hemos visto y está formado por la dirección general, la dirección social, las tres direcciones de compras —frescos, alimentación y no alimentación— y la dirección de responsabilidad social. Ahí es donde lanzamos las políticas al resto de la casa, donde evaluamos los indicadores y vemos qué pasa, si llegamos o no, qué no va a salir, qué se retrasa, como están solucionando otros esto mismo. La auditoría interna, que es el documento que bajamos del Ministerio de Asuntos Sociales danés. Desde responsabilidad social a mí me ha servido para dos cosas: por un lado para sentarme en la mesa con el resto de actores de la responsabilidad social y decirles esto es lo que vamos a trabajar, que lo vean en un papel, que vean qué indicadores son, qué puntos concretos son, para que todo el mundo pise tierra y como herramienta de sensibilización y de gestión. Antes de tener la auditoría externa hacemos la auditoría interna, nos autoevaluamos en el comité, cómo vamos. Eso también nos sirve para debatir entre nosotros porque hay distintos estándares. Uno quiere tener 100 y el otro dice que con 70 este año vamos contentos. Aquí veis los indicadores que son fundamentales para funcionar dentro de la organización y más en una organización como la nuestra que estamos cada vez más sometidos al modelo EFQM, un modelo europeo de la calidad que es probable que lo conozcáis y que sabéis que es sistematizar al máximo, tangibilizar al máximo, todo lo que es la gestión de la empresa. También hicimos un autodiagnóstico interno con el modelo FQM de responsabilidad social en 2003 y de ahí detectamos también áreas de mejora. Luego, en la parte ética está también la presencia paritaria del consumidor como consejero independiente. Esto es un poco el “macro” de lo que es la responsabilidad social interna dentro de la organización y cómo la desplegamos.

La responsabilidad social externa está gestionada a través la Fundación Eroski que está financiada con el 10% de los bene-

ficios anuales y, como ya os he adelantado, se posiciona en tres áreas de trabajo: la información al consumidor —lo que veíamos del consumidor como parte interesada fundamental—, que se lleva el 70% del presupuesto de la Fundación; el 15% para temas medioambientales y el otro 15% para temas relacionados con la solidaridad. Nos dirigimos —como os comentaba también al principio— a los ciudadanos, al consumidor y a los clientes. Los ciudadanos a los que les llegan nuestras notas de prensa, la información que ve en medios de comunicación; al consumidor que es aquel al que le llegan ya nuestras revistas o se entera de nuestras campañas y al cliente, porque si planteamos algo en el punto de venta el cliente lo percibe y puede participar en ello si quiere. En lo que es la información interna a los consumidores tenemos dos revistas: “Consumer-Eroski”, que son 250.000 ejemplares de tirada mensual, es gratuita y jamás habla de la actividad comercial de Eroski, yo creo que muchos la conoceréis, la tenéis en la página web y es una revista de Asociación de Consumidores, que es lo que yo os decía al principio que somos. Tratamos temas como por ejemplo: los aparcamientos públicos, lo que nos cuesta el transporte, la vuelta al cole, cómo son los comedores... También tenemos la revista “Idea Sana”, os lo comento luego, es un proyecto más divulgativo, más sencillo, más pegado a la decisión cotidiana de compra y nos fuimos a Naciones Unidas, a la Organización Mundial de la Salud para definir las ideas del programa relacionado con el bienestar, el bienestar físico —hablamos de alimentación y deporte—, el bienestar psíquico —hablamos de tiempo ocio activo y participación social en actividades— y el bienestar social, es decir actividades de solidaridad o medioambientales. El barómetro de consumo es una macroencuesta que hacemos todos los años a 5.000 consumidores con el Instituto de Empresa, en el que vamos midiendo determinados ítems: adquisición de productos de comercio justo, valoración o no de los alimentos ecológicos, dónde nos produce más confianza comprar, en gran superficie, en pequeña superficie, dónde preferimos comer cuando comemos fuera de casa... muy ligado a lo que es la vida normal de las personas, como veis. También tenemos el portal Consumer.eseroski, al que os invito os suscribáis, que es gratuito, como todos los productos que os estoy diciendo. Este

portal tiene una media de dos millones de visitas mensuales y es un macroproyecto de información. Si os metéis en la web veréis que tiene distintas micro webs. Una es “Consuma seguridad”, que la hacemos con catedráticos de diferentes universidades en materia de nutrición, porque si nosotros nos dedicamos a informar al consumidor y, fundamentalmente nos dedicamos a informar sobre lo que comemos, es porque hay determinados aspectos relacionados con la alimentación que nos están importando mucho como consumidores. Oímos hablar de la gripe aviar, de sustancias que parece que están en los alimentos o que no están, los colorantes, los aditivos... un poco es la labor de informar desde el criterio, siempre de la rigurosidad, porque nosotros ponemos en el mercado esos bienes, ¿no?, pues vamos a informar sobre lo que hay, partiendo de la base de que es siempre el consumidor el que toma la decisión, no nosotros.

En temas de cooperación internacional, que es el segundo posicionamiento, veis la colaboración con diferentes Organizaciones No Gubernamentales. No voy a entrar en pequeñas campañas porque a lo largo del año movemos alrededor de 1,2 millones de personas en actividades de solidaridad que participan en campañas en pro de la educación de las niñas, de emergencia humanitaria —que hemos hecho alguna de recaudación en caso de catástrofes—. Todos los años tenemos una campaña de comercio justo para impulsar el conocimiento del comercio justo en España, siempre en esa labor de sensibilización que es la del gota a gota. Tolo lo que hacemos siempre está guiado por unos criterios. La colaboración con ONG's siempre es a medio plazo, no hacemos colaboraciones puntuales. Algunos ejemplos de campañas que todos los años vamos planteando son la de educación de las niñas, que ayer presentábamos con UNICEF por sexto año consecutivo, con Intermon-Oxfam tenemos el compromiso de dar a conocer el comercio justo y llevamos otros seis años.... Son carreras de fondo en las que muchas organizaciones nos dicen que somos aliados estratégicos, ¿porqué?, por que nosotros somos un canal de comunicación fenomenal para dar a conocer los mensajes de las Organizaciones No Gubernamentales a través de las revistas, de las webs y de nuestros puntos de venta por donde pasan millones de personas todos

los meses. Más o menos hacemos a la idea de que cada semana tenemos una campaña. Ahora, en el mes de septiembre, tenemos una campaña con la Fundación Española del Corazón para el tema de la alimentación cardiosaludable. Lo veis que son hábitos de vida saludable, es el proyecto de bienestar. Además, son temas que a la larga nos van a acabar haciendo colaborar con distintos agentes. Por ejemplo, con la Asociación Española de Seguridad Alimentaria; cuando estuvo la directora en Elorrio con nosotros nos decía que éramos una gente importante porque somos un canal de comunicación de un mensaje cardiosaludable, que es un problema que para la sanidad pública de aquí a 15 años va a ser el primero. Va a ser la primera causa de muerte, más que el automóvil, los puntos y todo eso. Es decir, enmarquemos las cosas, no es que uno haga las cosas porque sí, sino porque hay un entorno que parece que lo necesita y nosotros ahí somos un agente más. Creo que nosotros vamos a ir viendo colaboraciones entre las administraciones públicas, organizaciones del tercer sector y empresas, en temas que ponemos en común y cada uno aporta sus recursos para que eso salga adelante en campañas a medio plazo. Eso lo vemos en temas relacionados con la alimentación y la vida, el estilo de vida y lo vamos viendo en temas medioambientales. En temas medioambientales también colaboramos con Adena. Todos los años vamos haciendo campañas de reducción de consumo de agua en el hogar, de cambio climático para dar a conocer un poco desde un punto de vista muy divulgativo pero siempre de la mano del rigor, de qué es o en qué nos puede afectar y cómo está ese debate en este momento en la sociedad. También tenemos acuerdos con Ecovidrio para temas de reciclaje de vidrio, en fin, la conducción sostenible, temas de reciclajes de móviles. Hemos puesto en nuestras tiendas un servicio de reciclaje de móvil aprovechando que vas a hacer la compra. Está detectado que tenemos un montón de móviles en casa, porque cada dos años cambiamos de móvil y éste tiene cadmio y materiales que no es conveniente tener en casa, pues llevémoslos allí. En este caso los recogen un colaborador, que es Asimelec, y es un servicio más nosotros damos. Jamás está ligado el participar en ninguna de estas actividades al acto de compra, nunca; es gratuito participar.

En el programa Idea Sana, que os adelantaba un poco, trabajamos la idea de bienestar de la Organización Mundial de la Salud. Ahí lo veis en el gráfico. Vendemos comida, pues hablemos de lo que vendemos, que se sepa, se conozca y que se decida. En temas de deporte también, en temas medioambientales y en la solidaridad. Nos dirigimos a un público muy masivo, muy mayoritario.

Si el tema de la responsabilidad social es un concepto que está muy lejos del ciudadano de a pie, por eso cuando nos dicen aquello de que nosotros lo de la responsabilidad social lo tenemos para vender más, digo pues sí; yo no creo que nuestros clientes lean nuestra memoria de sostenibilidad. Mi madre, que sería el prototipo de cliente, no lee nuestra memoria de sostenibilidad, ni falta que le hace. Yo sí que creo que nos toca hacer llegar mensajes muy sencillos, divulgativos y que puedan ser de interés y que luego, cada uno, decida si eso le interesa o no, pero nos toca ponerlo ahí en la parrilla para que podamos saber y escoger. Eso sí que es ligar la acción social a tu actividad, por eso no restauramos catedrales. No tenemos nada que ver con las catedrales.

Los canales de comunicación los tenéis ahí; la revista, la web... Yo creo que si visitáis la web os podéis hacer una idea mejor de lo que yo os puedo intentar pasar aquí en dos minutos. Coleccionables y monográficos, escuelas que hacemos de 15 en 15 consumidores que tratan un tema: las fresas, el cordero, desde el punto de vista de cómo cocinarlo, como comprarlo; los foros que hacemos con prescriptores de reconocido prestigio, los encuentros que hacemos con los Amigos de la Fundación, encuentros societarios en los que hablamos de Eroski y de cómo vamos, escuchamos y establecemos los canales de comunicación con el consumidor y nos dicen: en frescos estáis caros, en frescos tenéis unos formatos enormes y cada vez hay más familias monoparentales, habéis lanzado una bolsa que es transparente, se ve todo lo que compramos y no queremos; establecer este feed-back para captar la información y el interés y luego las ruedas de prensa para llegar a los ciudadanos.

La tirada que tiene la revista en estos momentos, por primera vez en este mes de septiembre, es de 500.000 ejemplares, aunque empezó con 150.000. Veis el alcance que puede tener lo que lanzamos, de ahí la responsabilidad, pero también la riqueza de poder llegar a muchos hogares. Ahí tenéis la página web y comprobaréis que vamos muy a pie de tierra con los temas que tratamos: algunos de los temas de las escuelas, alguno de los prescriptores que ha colaborado con nosotros, por ejemplo Víctor Ullate, hablándonos de la danza en tiempo de ocio; Rosa Villacastín, que nos hablaba sobre televisión y bienestar, cómo usar la televisión de una manera activa o Blanca Fernández Ochoa que nos hablaba de deporte y estilo de vida, sobre todo desde el punto de vista de alguien que ha dejado el deporte de alta competición. Esto es un pantallazo de la última memoria de sostenibilidad que tiene fundamentalmente tres grandes apartados: por un lado así es nuestra organización, quiénes somos; cómo hacemos las cosas, qué sistemas de gestión tenemos en la casa en lo económico, medioambiental y social y después en cada parte interesada, con esos indicadores cuantitativos, qué hemos ido aportando o no hemos llegado a aportar en ese periodo de tiempo. Veis que tenemos una tabla de correlación con el modelo de Global Reporting, está validada por AENOR y además, añadimos un informe de progreso que como miembros del Pacto Mundial introducimos. Esto lo tenéis colgado en la página web de Eroski.es, si la queréis visitar. También algunos de los premios que os he citado antes y miembros que estamos en distintos foros, por lo que yo os decía, porque queremos participar en el debate de lo que es la responsabilidad social intentando subir los estándares, intentando tener un concepto amplio de lo que es en España, que es donde nosotros estamos.

Yo en una hora he intentado trasladaros, de una manera esquemática, cómo hemos gestionado y cómo nos hemos planteado la responsabilidad social. Creo que lo más rico siempre es el momento de las preguntas o de las dudas, las sugerencias o las ideas que cada uno de vosotros tengáis. Yo estoy a vuestra disposición. Os agradezco mucho que me hayáis dedicado una hora, porque hablar una hora de la responsabilidad social es duro, pero os doy las gracias. Muchas gracias.