

Sostenibilidad y Cambio Organizacional en una empresa cooperativa: el caso de Río Uruguay Seguros

● INTRODUCCIÓN

En el constante debate en torno a las virtudes y limitaciones de la RSE, hay dos aspectos que no deberían descuidarse. El primero está relacionado con su credibilidad y el segundo está relacionado con la manera de implementar la RSE. Este artículo se propone aportar a este debate desde algunos conceptos y desde la práctica concreta, con algunas certezas y respuestas. Pero sobre todo con muchos interrogantes. Afortunadamente es creciente el interés académico y de las propias organizaciones por mejorar nuestra comprensión del tema y proyectar la RSE como una forma de gestión que permite el cambio en las organizaciones, para así acompañar las profundas transformaciones de la sociedad, la cultura, la economía y la política.

En primer lugar plantearé una breve referencia al tema de la credibilidad, por cuanto constituye un concepto fundamental para la implementación de la RSE. Muchas veces, cuando el Plan está en marcha y las acciones comienzan a ejecutarse, aparecen las habituales contradicciones entre discurso y acción, entre buenos deseos y prácticas, entre enunciados y resultados. Ello apunta directamente a la manera cómo es percibida la RSE por parte del conjunto de colaboradores de una organización y muchas veces, lo que está en juego, creo, es un asunto de credibilidad.

Posteriormente formularé algunas consideraciones acerca de la implementación de la RSE. Más allá de las necesarias y oportunas precisiones conceptuales respecto al qué de la RSE, considero que es una propuesta que permite avanzar en la gestión del cambio en las organizaciones. Intentaré demostrar, mediante un caso concreto, cómo la implementación de una estrategia de RSE enmarcada en una determinada filosofía de gestión y donde la credibilidad de sus liderazgos no está cuestionada, constituye una valiosa oportunidad para el cambio y el crecimiento organizacional. Finalmente, haré referencia a la experiencia de una empresa que considero modelo para el desarrollo y la implementación de una estrategia de RSE en la región: se trata de Río Uruguay Seguros, una empresa cooperativa ubicada en la provincia de Entre Ríos, en la República Argentina.

Enrique Piedra Cueva

Es licenciado en Sociología (MA) por la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Profesor de Posgrado y Maestría en la Universidad Católica del Uruguay.

Consultor de organizaciones, especializado en Cambio y Cultura Organizacional, formación gerencial, recursos humanos y RSE.

CONTACTO:

epiedracueva@netgate.com.uy



CREDIBILIDAD: UNA CONDICIÓN NECESARIA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA RSE

La comprensión y aceptación de la RSE por parte del conjunto de colaboradores de una organización parece estar asociada a los niveles de credibilidad del discurso sobre la RSE. Este discurso normalmente está escrito y relatado por personas de la alta dirección y a veces, por integrantes del nivel gerencial; desde allí se la estimula y se la impulsa. Tal vez ello podría explicar por qué, muchas veces, la RSE está alejada del conjunto y es un fenómeno ajeno a la vida diaria y cotidiana de los trabajadores de una organización. Esto ocurre en muchas organizaciones y en sí mismo parece no tener demasiada importancia. Para quienes conceptualizamos la RSE como una estrategia de gestión que impacta en el conjunto de la organización y en sus públicos relevantes externos, es casi una condición que los integrantes de la organización no solamente comprendan y estén informados, sino que “crean” en la RSE, se comprometan con su desarrollo y fortalezcan mecanismos de participación para su implementación.

Sin embargo, esta condición remite a algunos aspectos centrales y sustantivos de la organización: si bien es aceptado en la literatura que la temática de la RSE es aplicable por igual a todo tipo de organizaciones no debe soslayarse que la E refiere a las empresas y más específicamente, a las empresas privadas que han sido las que inicialmente aportaron al desarrollo de la RSE. Y un poco más: empresas privadas de escala multinacional, es decir las grandes marcas que sobre finales de la década de los 90, tomaron plena conciencia de su rol en la sociedad y en particular de su relación con medio ambiente y las comunidades donde se encuentran.¹

Sin embargo, aunque parezca una obviedad, es necesario subrayar que existe, en la diversidad organizacional, un conjunto muy amplio de organizaciones que no son empresas privadas y que también están intentando responder a los desafíos que propone la Responsabilidad Social (RS). Tal es el caso de las empresas e instituciones públicas, las cooperativas (que constituyen un tipo particular de empresa de la economía social) las organizaciones de la sociedad civil en sus diferentes expresiones, las entidades académicas que también están desarrollando sus programas de responsabilidad social universitaria. (RSU)

Si algo ha permitido el desarrollo de la RSE es ampliar el debate en torno a su pertinencia, a sus ventajas, a sus contradicciones y dificultades. Y a posibilitar en forma creciente, la ampliación del número de organizaciones que encuentran allí un verdadero estímulo para mejorar su lugar en la sociedad y en el mercado. Es en esa búsqueda, que comienza a plantearse progresivamente el tema de su sostenibilidad.

En el mundo de las cooperativas la RSE es un tema en debate. Tal vez -muy razonablemente- muchos dirigentes cooperativos sostienen que la RSE no representa ninguna novedad, en la medida que desde los orígenes del modelo cooperativo, la cuestión de los principios, de la ética, de la inversión en las personas, para mencionar algunos, son parte de la propia identidad cooperativa. Ello no asegura, sin embargo, que todas las cooperativas (en su funcionamiento) estén sustentadas en dichos principios; lo que sí parece evidente, a mi criterio, es que el camino de la RSE potencia y fortalece la propia identidad cooperativa, en la búsqueda de la sostenibilidad.

¹ Esto ha llevado por ejemplo que en nuestros países, muchas PYMES no estén identificadas con la RSE y la consideran como un asunto de las grandes empresas; y obviamente desde el mundo sindical también se observa con cuidado y recelo el fenómeno de la RSE.

Al advertir entonces la necesidad de esta distinción entre las diferentes organizaciones y, en particular, el desarrollo de la RSE en una empresa cooperativa, observo una mayor relación (al menos conceptual) entre el proyecto organizacional o empresarial y el sentido de una estrategia de RSE. Dicho en otras palabras: para las empresas privadas, cuyo propósito es la maximización del lucro y las utilidades para sus accionistas y propietarios, la implementación de una estrategia de RSE siempre estará asociada a su propósito final. Y ello parece bien diferente, insisto (al menos en los aspectos conceptuales), a lo que ocurre en empresas de la economía social, en ONG o en las instituciones y empresas públicas, cuyo propósito no es precisamente el incremento constante de utilidad para los accionistas o propietarios, porque sencillamente no los hay. En consecuencia, aparece aquí un aspecto fundamental con relación a la credibilidad de la RSE.

Para ser más claros: la cuestión no es solamente el cómo implementarla, sino principalmente para qué implementar la RSE. O dicho en otras palabras: cómo discernir la diferencia entre la RSE como estrategia de una organización que se compromete con la sostenibilidad y el largo plazo desde una perspectiva de valores y de ética, de aquel conjunto inconexo y desarticulado de acciones, orientadas al marketing o las relaciones públicas y que (principalmente, omitiendo la dimensión interna, la dimensión de sus propios colaboradores), utiliza la plataforma de la RSE para un mero posicionamiento en el mercado.

Es muy importante que las empresas comuniquen sus logros y que tengan una estrategia de marketing responsable; solamente con el cuidado de no caer en contradicciones que luego afecten su propia reputación y credibilidad. Por lo tanto corresponde preguntar: ¿quién y por qué, al interior de una organización, debería “crear” en el discurso que muestra las ventajas y los beneficios de una estrategia de RSE y luego adherir y comprometerse con ella?

Parece indispensable que los respectivos liderazgos aporten respuestas concretas a la pregunta en forma clara, directa, con decisiones y con datos que funden sus respuestas y promesas. Considero que ello sería un paso fundamental para construir la necesaria credibilidad de la RSE. Afortunadamente es creciente el número de empresarios que progresivamente toman conciencia de este riesgo y apuestan seriamente a implementar estrategias de RSE. Aunque ello a veces se ve interferido con ejemplos de empresas sancionadas o denunciadas por sus propios clientes o comunidades o por autoridades de gobierno, y que sin embargo se consideran a sí mismas empresas socialmente responsables.

A partir de mis propias observaciones y experiencias, tanto en los ámbitos académicos como en mi trabajo con empresarios y directivos de organizaciones de diversa naturaleza, he observado que el tema de la credibilidad es uno de los más reiterativos, frecuentes y problemáticos de la RSE. Lo habitual es observar una cierta disociación entre el plano del discurso, los enunciados, las buenas intenciones y los buenos deseos y el plano de las acciones concretas, el presupuesto, los recursos, las decisiones, los costos, los resultados, de los impactos, el equipo responsable, los indicadores y las mediciones.

A mi juicio, el concepto que articula y da sentido a los discursos y justifica las prácticas, es el de la credibilidad. Cuando hay consistencia y coherencia entre ambos, entonces es probable encontrar más adhesión, compromiso y participación de las personas con las acciones de RSE. Para ello resulta esencial observar cuidadosa y detenidamente sobre qué tipo de principios y comportamientos se construye la cultura organizacional y qué indicadores reflejan el estado del clima interno de la organización. Lo que una organización consigue en su accionar externo,

lo que genera en sus públicos relevantes externos, está fuertemente asociado al tipo de cultura interna y al clima que la caracteriza. La sostenibilidad comienza por dentro.

Quienes acuerdan, deciden e implementan la RS deberán estar plenamente conscientes de los riesgos que asumen, cuando existen fisuras o contradicciones profundas entre los discursos y acciones externas de RSE, con las prácticas internas que están dirigidas al conjunto de los colaboradores.

Por lo tanto, para que la RS resulte creíble y sea percibida como una estrategia seria y conectada con la misión y los propósitos de la organización, lo primero será observar y cuidar en forma permanente los principales indicadores de la dimensión interna y en particular, aquellos relacionados con las políticas más sensibles en la estrategia de desarrollo humano de la organización y que generan habitualmente los mayores grados de insatisfacción en las personas: la política de remuneración, la política de gestión del desempeño, la política de progreso o desarrollo de carrera, la política de formación y capacitación y la política de información y comunicación. Y ello asociado fuertemente a los principios y modalidades de los liderazgos de la organización.

Cuando el desarrollo de estas políticas es insuficiente o parcial o con fuertes contradicciones entre los enunciados y las prácticas, entonces se estará configurando un clima de trabajo que no favorecerá el desarrollo de la RSE. En estos casos, el día a día de las personas - posiblemente "contaminado" por inequidades, reclamos, comparaciones, percepción de injusticias en la asignación de recursos, alta rotación, conflictos intergeneracionales, comunicación distorsionada, comportamientos de directores, gerentes, jefes o supervisores de modo completamente desalineado con los discursos - hace que los esfuerzos de la RSE, sean percibidos como ajenos, lejanos, irrelevantes y sin relación alguna con las tareas específicas de las personas y con sus inquietudes y preocupaciones principales.

Una organización que avance responsablemente en la búsqueda de consistencia entre su misión, valores y filosofía de gestión con sus prácticas y procedimientos gerenciales, que haya definido una estrategia de RSE y que acuerde algunas condiciones mínimas y básicas para su implementación, se enfrenta a una significativa oportunidad de cambio organizacional.

» CONSIDERACIONES INDISPENSABLES Y BÁSICAS PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RSE

Desde esta mirada, que pone en el discurso y las acciones de los liderazgos un aspecto crucial para la RSE y que observa cuidadosamente las políticas internas de mayor sensibilidad para las personas, es que considero que su implementación puede contribuir a un mejor clima organizacional. Prepara y predispone a la organización a su propia transformación. Dicho en otros términos: implementar una estrategia de RSE aporta elementos clave para que la propia organización se posicione frente a los desafíos tecnológicos, financieros, sociales, comerciales, contando con la contribución decisiva de sus políticas de desarrollo humano, para alcanzar grados crecientes de alineamiento, compromiso, motivación y participación de sus integrantes. Finalmente, lo que hace sostenible a una organización no es lo tecnológico ni lo financiero ni lo ambiental: es la capacidad de construir acuerdos y cooperación entre las personas, sobre la

base del respeto, la diversidad y la inclusión. Creo que éstos son los insumos indispensables y concretos para comenzar a recorrer el camino hacia su sostenibilidad.

En un reciente artículo² presenté lo que constituyen, a mi juicio, las cinco condiciones indispensables y básicas para que una organización diseñe e implemente una estrategia de RSE. Cuando se verifiquen estas condiciones, la organización estará recorriendo y transitando un proceso de cambio organizacional, porque estará generando impactos y modificaciones en los comportamientos de muchos actores, internos y externos. Muy brevemente, estas condiciones son las siguientes.

En primer lugar, la RSE debe ser una decisión explícita, debatida, acordada y difundida desde la alta dirección de una empresa. No es suficiente que se “delegue” en alguna persona o gerencia o área de la empresa: es una decisión política de alto impacto en la vida de la organización y por lo tanto, así deberá ser asumida.

La segunda condición es la apropiación efectiva, verificada, no solamente declarada, por parte de los gerentes y de los equipos gerenciales, acerca de la RSE. Si los gerentes no muestran una actitud de alto compromiso y apoyo específico, la RSE comienza a alejarse del día a día de la vida de la empresa, porque las personas observan que “sus gerentes” están distanciados de ella. Seguramente, esta segunda condición requiere una mayor claridad y mayores evidencias en términos de cómo la RSE se relaciona con los indicadores del negocio y la misión, directos o indirectos.

Una tercera condición es la creación y puesta en marcha de espacios para la participación de los colaboradores. Muchas personas encuentran en las acciones de RSE, particularmente en su dimensión interna, una manera de contribuir con los objetivos y propósitos de la empresa, más allá del desempeño de las tareas inherentes a su cargo o función. Una estrategia de RSE que no contemple espacios para la participación y la creatividad de las personas en la empresa, seguramente se alejará también de su realidad cotidiana.

La cuarta condición es la comunicación, interna y externa, del Plan y de las acciones de RSE. Este es un punto también muy relevante, porque puede permitir comunicar aprendizajes. Es decir, los logros y aciertos pero también las dificultades; y ello se aleja de aquella comunicación que solamente busca la “publicidad”, es decir, hacer público todas las buenas acciones, todos los atributos de los productos y servicios, todas las bondades de sus directivos y gerentes. En un mundo donde la comunicación, los medios y los mensajes, abruman a toda hora y a cada minuto, se requiere mucha lucidez desde la estrategia de RSE, para que su comunicación no se vuelva un “ruido” más en los públicos impactados por la empresa.

Y la quinta condición que se proponía, está referida a la necesidad de una articulación, coordinación y complementariedad entre la RSE y las áreas o espacios de desarrollo humano, gestión humana o tradicionalmente conocidos como Recursos Humanos. Como observaremos, éste es uno de los asuntos más complejos, porque considero que de una adecuada gestión de las políticas de mayor sensibilidad para las personas, se comienza a construir la credibilidad de la organización y de sus discursos. Y desde ahí se puede fundar una estrategia de RSE.

² Ver: Piedra Cueva, Enrique (2012). “La RSE en empresas de servicios: cinco aspectos de primera prioridad”. Enrique Piedra Cueva. IARSE. Serie Evolución. Nº 1. Marzo 2012). www.iarse.org

Buena parte de los aspectos señalados constituyen el marco referencial que una experiencia cooperativa viene recorriendo y que tengo el privilegio de acompañar desde hace muchos años en mi condición de asesor, consultor y facilitador. He encontrado en el liderazgo de la cooperativa y en cada uno de sus integrantes, la apertura y el compromiso para recorrer el camino de la transformación y la sostenibilidad.

» EL CASO DE LA COOPERATIVA RÍO URUGUAY SEGUROS³

Para analizar el proceso de implementación de la RSE en Río Uruguay Seguros voy a considerar muy brevemente el punto de partida, el proceso de trabajo y algunos de los resultados que se vienen verificando.

En el año 2004, luego de un breve pero profundo diálogo con integrantes del Consejo de Administración y con el Gerente General, sugerí realizar una operación sencilla, pero al mismo tiempo compleja debido a la dispersión de la información: la posibilidad de resumir en un número concreto, el valor económico total de las acciones de ayuda, de asistencia social y de filantropía, realizadas por la empresa en el último año. Al tratarse de una empresa local, reconocida en la comunidad precisamente por su compromiso con los más necesitados, el valor resultante sorprendió; generó orgullo en la empresa y al mismo tiempo permitió la siguiente reflexión: ¿cómo “hacer más”, generar un impacto mayor, evitar la dispersión y superar el modelo de dar-recibir, que en verdad, no produce transformación del vínculo, sino acostumbriamiento y cierta pasividad en quien pide?

La reflexión permitió y facilitó la decisión política e institucional del Consejo de Administración de afectar una parte del presupuesto de “ayuda”, para mantener el apoyo a los grupos más críticos. Pero principalmente, otra parte del presupuesto fue afectada a la elaboración del primer Plan de RSE de la empresa. Este primer plan, elaborado a partir del año 2006, ha generado un conjunto significativo de logros, entre los que pueden mencionarse los siguientes:

1. Capacitación inmediata acerca de la RSE, para quienes tuvieran interés en la temática y posteriormente integrarse a las acciones del Plan.
2. Conformación de un Equipo de Trabajo con integrantes de la empresa y con la participación de un reconocido profesional vinculado a varios programas sociales y comunitarios que fue incorporado al equipo.
3. La decisión de focalizar en algunos aspectos estratégicos que se incluyeron en el primer Plan. Entre ellos, debe mencionarse la articulación del conjunto de organizaciones y asociaciones de la sociedad civil que conformaron el primer Foro⁴ de instituciones de la sociedad civil; muchas de estas instituciones eran las beneficiarias de las “ayudas” directas de la empresa. Por lo tanto, se estimuló y fomentó la creación de este Foro, para articular, coordinar, operar en forma conjunta y bajo el formato de una red; para identificar necesidades comunes, en tanto colectivo con capacidad de incidencia en algunas políticas públicas. Al

³ Cooperativa Río Uruguay Seguros puede visitarse en su web: www.riouruguay.com.ar. Allí se informa sobre los respectivos Planes anuales de RSE, que desde el 2008 se vienen implementando. Se da cuenta también de las COP, los informes de avance y compromisos cumplidos del Pacto Global. A través de la información de la web se puede tomar contacto directo con las personas responsables de RSE.

⁴ Conjunto de instituciones de diversa naturaleza de la ciudad de Concepción del Uruguay, todas sin fines de lucro y que se ocupan de prestar servicios a diferentes sectores de la población.

- mismo tiempo la empresa, en acuerdo con una entidad académica local y con el Foro, y generó el primer programa de formación para directivos de ONG en la región. Esto resultó inédito y también significó un aprendizaje para la propia institución académica, ya que no siempre están preparadas para desarrollar sus planes de formación con personas que no han terminado el secundario o el primario, pero que constituyen referentes comunitarios.
4. La decisión de crear, una vez consolidado el equipo y los avances en los dos primeros años, un espacio permanente, bajo el formato de una Sub Dirección de RSE y asuntos institucionales, dependiente directamente del Consejo de Administración y en coordinación permanente y continua con el Presidente de la empresa y con un presupuesto específico.
 5. La elaboración, presentación y aprobación cada año, del Plan de RSE. Allí se vuelcan los aprendizajes del período anterior, se focaliza y asignan las prioridades para el año.
 6. La conformación de equipos internos permanentes para desarrollar, proponer e implementar diversas temáticas: Equipo de Salud y Ambiente Laboral; Equipo de Medio Ambiente; Equipo de Preparación para la Jubilación; Equipo de Educación y Formación Cooperativa; y al interior de este último, Equipos de Equidad de Género, Balance Social Cooperativo y Cooperativismo en las escuelas. Ello asegura un flujo de participación permanente y el compromiso con objetivos específicos de sus respectivos integrantes.
 7. Es una de las primeras empresas en el país, que obtuvo una certificación de Empresa Cardiosegura, a partir de la capacitación y trabajo de un equipo especialmente orientado al tema.
 8. El Equipo Gerencial ha incorporado en su agenda la temática de la RSE. Dos ejemplos dan muestra de ello. En primer lugar, la expansión comercial a través de agencias locales permite replicar (en algunas de ellas) las acciones que en el marco del Plan de RSE se vienen realizando en la Casa Central, lo que mejora y fortalece la imagen de la empresa entre sus clientes y productores. En segundo lugar, la sustitución de bolsas de plástico por papel reciclado en los envases de la documentación que se envía a Agencias, productores y clientes.
 9. La activa militancia de la cooperativa en la puesta en marcha de la Red del Pacto Global en Argentina. Es una de las primeras empresas en suscribir el Pacto Global y ha sido desde el inicio, una de las empresas con representación en la Mesa Directiva.
 10. La presentación de las COP, que son los informes de seguimiento del cumplimiento de los compromisos del Pacto Global. Esta información también está disponible en la web de la empresa.
 11. La conformación de una alianza regional con una ONG del Uruguay (Iniciativa Latinoamericana), para un programa de formación en valores con adolescentes de colegios secundarios. Esta experiencia iniciada en la ciudad de Concepción, se está proyectando a otras ciudades de la Provincia de Entre Ríos y en Córdoba.
 12. El convenio interinstitucional con CESVI, una entidad dedicada a la promoción de conductas responsables en el tránsito y con la Municipalidad de Concepción, para un Programa de Educación Vial en la ciudad, que en los primeros meses de su puesta en marcha, ha tenido una incidencia directa en la disminución de accidentes de tránsito en la ciudad.
 13. La reciente participación en la elaboración, apoyo y difusión (en tanto miembro titular de la Mesa Directiva de la Red Argentina del Pacto Global y en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD) de la Guía práctica "Promover, Respetar y

Remediar: Todos Ganamos”⁵ Esta es una Guía que promueve los derechos humanos en las empresas y aporta criterios específicos para que las empresas analicen, reflexionen y actúen cumpliendo con los Derechos Humanos, principios 1 y 2 de la iniciativa global.

14. La formación de los nuevos y futuros gerentes, responsables y coordinadores, que mediante un intenso proceso de aprendizaje en torno a las “Competencias Interpersonales para la gestión”, instalan en su agenda la necesidad de profundizar el cambio cultural que la empresa viene recorriendo y en particular, conectan el desempeño de la empresa, de sus equipos y de sus personas, en la perspectiva de la sostenibilidad, en una de cuyas dimensiones, se instala la RSE. Pero al mismo tiempo, reafirmando la identidad de una empresa cooperativa y el perfil requerido para liderar los procesos de trabajo.

»» ALGUNOS IMPACTOS

Ahora bien, se podría pensar que la propia naturaleza cooperativa ha facilitado el desarrollo de la estrategia de RSE y la correspondiente inversión de recursos que ello implica. Sin dudas, ha sido el caso de esta cooperativa; pero ello no podría generalizarse para el conjunto de empresas cooperativas ya que no todas están implementando políticas y planes de RSE.⁶

En Rio Uruguay Seguros el Consejo de Administración no ha escatimado su esfuerzo en promover, aprobar y difundir la RSE, y a partir de la sub Dirección de RSE y de los equipos permanentes, se realiza la implementación. La estrategia de RSE no se ha abandonado frente a situaciones de dificultad financiera; la RSE no es percibida como un gasto que puede ser objeto de eliminación o reducción si los “números” se complican; la RSE no es percibida como una operación de marketing o de posicionamiento en el mercado asegurador; la RSE no constituye una evolución casi mecánica de la fase de asistencialismo o filantropía de las primeras épocas. La RSE en la cooperativa se ha instalado como parte de su propia identidad.

Obviamente, como ya he señalado, el propósito final y la naturaleza jurídica de la empresa cooperativa es el cumplimiento de una finalidad social y económica para sus asociados, es una contribución al desarrollo y la economía local, es la búsqueda de sentido para sus integrantes y colaboradores, porque su trabajo cotidiano conecta con una finalidad clara, necesaria, solidaria y que busca el bien común. Las empresas cooperativas parten con muchas ventajas “competitivas”, porque los principios del modelo cooperativo y la concepción humanista que lo caracteriza, facilitan la credibilidad de sus discursos y sus acciones.

La resolución de asuntos sociales y económicos para sus asociados, el desarrollo de servicios y productos competitivos en el mercado y una forma de gestión por procesos y equipos, con fuerte énfasis participativo y en la formación de las personas, es lo que esta empresa cooperativa está logrando. Y la coloca en la senda de las nuevas tendencias y de algunos cambios muy significativos que comienzan a ocurrir en la estructura empresarial global, como

⁵ “Guía de Derechos Humanos para las empresas. Proteger, Respetar y Remediar: Todos Ganamos”. (PNUD) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Red Argentina del Pacto Global. Río Uruguay Seguros apoyó en la preparación y financiamiento de esta importante publicación.

⁶ Sin embargo existe una creciente experiencia entre las cooperativas mediante la aplicación del Balance Social Cooperativo, instrumento promocionado por la Alianza Cooperativa Internacional, Américas y que da cuenta de las dimensiones de la RS.

por ejemplo, las llamadas Empresas B, o B Corp. Estas empresas originarias en EEUU⁷ (7) y con creciente expansión en Europa y América latina, constituyen un nuevo tipo jurídico, que coloca el lucro y la ganancia como un medio para resolver asuntos sociales y ambientales.

Las diferentes circunstancias de la política económica han impactado en la estrategia de Río Uruguay Seguros. A modo de ejemplo: a comienzos de los años 90, y durante prácticamente toda la década, en medio de un proceso de concentración de grandes grupos aseguradores, cayeron o desaparecieron 120 empresas aseguradores en la República Argentina. Casi una por mes. Pero Río Uruguay Seguros, la empresa cooperativa entrerriana, durante todo ese tiempo invirtió en las personas, en su capacitación, en la definición y puesta en marcha de una estrategia de desarrollo humano, incorporó tecnología, descentralizó operaciones en Agencias, concretó alianzas, estuvo en cada lugar y en cada pueblo de varias provincias cuando la tendencia era concentrar y operar en "grande". Río Uruguay no perdió su rumbo estratégico ni la fidelidad a los principios fundamentales de la empresa cooperativa. Y contó precisamente, con la fidelidad de sus asociados, sus clientes. Y con el compromiso de sus propios integrantes y colaboradores.

El crecimiento de la empresa ha sido continuo. Veamos algunos indicadores: en los últimos 10 años la producción (volumen de negocios) se ha multiplicado por 13: pasó de \$ 38 millones de pesos en Junio del 2003, a 490 millones en junio del 2013; en el período se pasó de 176.000 pólizas a 473.000; sin embargo, el número de personas se ha multiplicado por 1,9 pasando de 130 a 253 en el mismo período. A ello debe agregarse una bajísima tasa de rotación y una inversión continua en la capacitación de las personas. Se privilegió y consolidó una estrategia de diálogo permanente entre todos los actores, incluyendo el propio Sindicato, lo que ha permitido el desarrollo económico de la empresa con una alta estabilidad social y de empleo y un nivel inexistente de conflictividad. Es la primera empresa aseguradora en Argentina en recibir el Certificado de Calidad ISO 9001 / 2008. Y, un dato interesante: en su política de selección para cubrir varias posiciones se logró el ingreso de personas sin discriminar género ni edad, lo que ha permitido el ingreso de personas mayores, que habían sido "excluidas" de otras empresas.

En un reciente informe del área de RSE se indicaba que alrededor del 50% del personal de Casa Central había participado y estaba involucrado en acciones de RSE, tanto en los proyectos comunitarios y sociales externos, como en los internos.

Sin embargo, existe plena conciencia tanto en el nivel del Consejo de Administración como en el Equipo Gerencial y en el conjunto de las personas de la cooperativa, que muchos asuntos requieren todavía mayor elaboración y definición. Varios de ellos están relacionados con las políticas de desarrollo humano. Precisamente, para hacer un alto en el camino y revisar la marcha de la empresa, a mediados del año 2012 se decidió realizar una medición del clima interno en Casa Central. El estudio de Clima Interno⁸ mostró con claridad las principales inquietudes y

7 Se trata de un movimiento reciente con un crecimiento muy interesante y que pone énfasis en la ética y los valores empresariales; que propone modificar la legislación para permitir con un nuevo formato jurídico, el surgimiento de nuevas empresas o transformar a las existentes en empresas que su principal propósito es la resolución de problemas sociales y ambientales; comprende a empresas privadas que compiten en el mercado. A propósito visitar www.bcorporation.org o la creciente experiencia en América latina, que aparece informada en www.sistemab.org

8 Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2012 se conformó un Equipo de Clima interno que diseñó el Estudio de Clima, mediante un mecanismo cuantitativo y adaptado a la cultura cooperativa, para conocer las percepciones, expectativas, inquietudes y problemas expresados por el conjunto de colaboradores de Casa Central. Luego del análisis y la presentación de los resultados a todo el personal, el Equipo de Clima se amplió y comenzó a preparar las propuestas para resolver las temáticas prioritarias que surgieron.

preocupaciones. De inmediato, una vez identificados los temas principales, la energía se volcó en generar las propuestas que permitieran ir superándolos. Al igual que muchos de los Equipos mencionados, su integración es transversal (participan gerentes, directivos, responsables de procesos, responsable del Sindicato y dos personas que fueron elegidas por el conjunto de los colaboradores) y diversa, lo que asegura un nuevo espacio para el intercambio, la participación y la preparación de propuestas para la acción.

» DESAFÍOS A FUTURO EN MATERIA DE RSE

A los efectos del presente artículo quisiéramos señalar algunos de los desafíos más interesantes que están en la agenda de la empresa con relación a la RSE y cuya resolución genera espacios para la participación, la consulta, la creatividad, la innovación, tal como señalaba anteriormente. Entre estos aspectos.

RSE y clima interno. En el estudio de Clima interno se consultó específicamente sobre la RSE. Y se obtuvo una información muy relevante: el 75% del total de personas que respondió está de acuerdo y muy de acuerdo con que Río Uruguay es una empresa que articula adecuadamente la dimensión económica y la dimensión social; este porcentaje aumenta a casi el 80% entre las personas que trabajan en los procesos técnicos y comerciales. Casi el 70% del total de personas que respondieron, expresan estar de acuerdo y muy de acuerdo con que la RSE es un componente de la estrategia de desarrollo de Río Uruguay Seguros. Este valor aumenta a casi el 75% entre las personas que tienen menos de cinco años de antigüedad en la cooperativa. El 65% del total, expresan estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación acerca de si conocen las actividades del Plan de RSE; y este valor aumenta un 70% en las personas que trabajan en los procesos técnicos y comerciales. Se espera en los próximos meses profundizar la temática de la RSE con un nuevo sondeo, que comprenderá también a las personas que trabajan en algunas de las Agencias de la red comercial.

La relación de RSE con las políticas de Desarrollo humano (RRHH). Los responsables de ambas temáticas vienen coordinando y generando acuerdos básicos en torno a algunas políticas fundamentales, entre ellas, la gestión del desempeño y la equidad salarial interna.

El estudio de clima mostró la necesidad de revisar y mejorar el propio sistema de Gestión del desempeño, algunos aspectos de la política de remuneraciones (en particular, en los aspectos de inequidades internas) y la necesidad de seguir fortaleciendo las competencias gerenciales de los sectores intermedios de la estructura. Y, en la medida que aumenta significativamente la población más joven, comienza también a revisarse los mecanismos de resolución de tensiones intergeneracionales y los mecanismos de desarrollo y de progreso de carrera. Lo que hemos denominado políticas de mayor sensibilidad para las personas (que conectan directamente con la credibilidad de los liderazgos) están en la agenda. En algunos casos se consolidan: capacitación y comunicación. En otros, se está en proceso de elaboración, de ajuste, de participación: inducción, gestión del desempeño, remuneraciones y desarrollo de carrera.

Renovación de Equipos para la participación. La formación en los aspectos conceptuales y operativos de la implementación de una estrategia de RSE permitirá la renovación de equipos de trabajo y en particular, incorporar a esta dinámica a las personas que están en las Agencias. Como se ha observado, la mayor concentración de actividades de RSE está en la zona de in-

fluencia directa de la cooperativa, al tiempo que es creciente el compromiso de los Encargados de Agencia con las acciones y el Plan de RSE.

La relación de la RSE con los núcleos comerciales: ¿Cómo expandir en las diferentes unidades de negocio, la estrategia de RSE, involucrando además, a los actores locales sociales? Sobre todo, cuando las primeras experiencias realizadas, muestran el interés y el resultado para la empresa de esta articulación.

La RSE en la alta dirección. En el nivel del Consejo de Administración la empresa continúa avanzando en la aplicación de los principios del gobierno corporativo. Y en la misma dirección, los aspectos relacionados con la renovación de los liderazgos que requieren un manejo fluido, aceptado y practicado, de los principios del cooperativismo y de la estrategia de RSE.

La RSE y las tensiones intergeneracionales. La coexistencia de tres generaciones ofrece una formidable oportunidad para la constitución de equipos de trabajo intergeneracionales, que estudien y propongan mecanismos de participación para operar en forma conjunta en acciones de RSE, tanto en los aspectos internos de mejora del clima como en los externos con los diferentes públicos que están incluidos en la estrategia de RSE. La existencia de las habituales diferencias entre las generaciones constituye un punto central, tanto para la estrategia de desarrollo humano como para RSE.

CONCLUSIÓN: LA IMPORTANCIA DE LA SOSTENIBILIDAD

En síntesis, más allá de los aspectos a mejorar (que son siempre permanentes y que en una empresa que ha apostado a la calidad resultan casi una obsesión), se trata de una experiencia que sigue evolucionando y que tiene aún, como se ha señalado, desafíos muy importantes para continuar consolidando la RSE y su sostenibilidad.

Pero no cabe la menor duda acerca del proceso que ha instalado la estrategia de la RSE en el corazón del negocio de esta empresa cooperativa. Ha sido un proceso complejo, pero que ha reunido algunas de las condiciones mencionadas para la adecuada implementación de la RSE: 1) la convicción profunda en el discurso y en la práctica desde la alta dirección, en este caso, el Consejo de Administración y el rol de su presidente; 2) la conformación de un espacio permanente, que diseña, aporta, coordina y articula, en forma claramente participativa, tanto hacia afuera como hacia adentro, las acciones del Plan de RSE; 3) la constitución y desarrollo de Equipos permanentes que asumen las diferentes áreas y acciones que impactan a los diferentes públicos de Río Uruguay Seguros (internos y externos), lo que además, constituye un punto clave en la búsqueda de sentido del trabajo mediante la participación conciente y organizada de las personas (tema éste que desvela hoy día a los “gurús del management”⁹; 4) la articulación de la RSE con el Equipo Gerencial y con el área de RRHH; 5) la progresiva inclusión de la RSE en la red comercial, permitiendo a las Agencias ir desarrollando localmente

⁹ La forma de promocionar la resolución de los “problemas” de las personas en las “empresas” (motivación, engagement, alineamiento, retención de talentos, delegación, liderazgo, entre otros) presenta muchas formas; me encontré recientemente con estas afirmaciones: “cómo lograr el máximo nivel en tu compañía: la clave, hacer feliz a las personas”. Y esta otra, referida a la problemática de los jóvenes en las organizaciones: “cómo lograr el máximo rendimiento de la generación Y. Qué buscan y cómo satisfacerlos para que rindan al máximo”. (el subrayado es mío) Es interesante además analizar los títulos sugerentes de la amplia bibliografía que llega día a día en las secciones Negocios o Empresas de las librerías; o analizar los títulos de los artículos de la prensa especializada en Negocios.

sus propias acciones de RSE; 6) la inversión en la formación de los nuevos liderazgos, (quienes en el futuro serán los responsables de áreas, equipos y procesos) en el desarrollo de los principios y las competencias claves para una gestión participativa (que incluye a la RSE como un modo alternativo de gestionar una empresa); y 7) tal vez un punto final también central para continuar la reflexión: la identidad del modelo cooperativo¹⁰, que más allá de las múltiples dificultades que enfrenta, constituye una formidable fuente de inspiración para construir sostenibilidad organizacional para el futuro.

Lejos de reducir la sostenibilidad a los asuntos del medio ambiente o la conservación de la biodiversidad o adaptación al cambio climático, construir sostenibilidad implica por un lado, definir el largo plazo y preguntarse acerca de qué, cómo y quiénes habrán de sostener, mantener, cuidar y proyectar la organización al futuro, para resolver y superar las vulnerabilidades que se encuentran hoy día en la sociedad. Y por otro, implica clarificar y tomar conciencia que no habrá desarrollo sostenible sin organizaciones sostenibles.

El paradigma del desarrollo sostenible implica cuatro dimensiones fundamentales: la política (habitualmente olvidada), la económica, la ambiental y la social. Y muy razonablemente también se ha identificado una quinta: la dimensión cultural de la sostenibilidad para dar cuenta de la diversidad cultural por ejemplo, en el territorio latinoamericano.

Considero que estas mismas cuatro dimensiones operan como guías y referentes conceptuales fundamentales para la construcción de organizaciones sostenibles: no habrá avances hacia el desarrollo sostenible, si las organizaciones no son también sostenibles. Esto es: que en las propias organizaciones podamos observar las mismas dimensiones de la sostenibilidad (política-institucional, económica, social y ambiental) traducidas en planes y acciones que efectivamente resulten creíbles y tengan "sentido" para el conjunto de personas que están en la organización.

En la dimensión política institucional se incluye, por ejemplo, los aspectos vinculados a la transparencia, la rendición de cuentas, la participación, la forma de tomar decisiones, el gobierno corporativo, el juego democrático. En la dimensión económica se incluye los aspectos relacionados con las formas de producir, distribuir y consumir los bienes y servicios, el uso de la tecnología, la eficiencia de los procesos de trabajo, la utilización de insumos y materias primas, la forma de hacer publicidad y marketing, entre otros. En la dimensión social están los aspectos relacionados con la equidad, los derechos de las personas, la igualdad de oportunidades, la formación, los procesos de selección e inducción, y en general, las políticas de desarrollo o de recursos humanos. En la dimensión ambiental se encuentran los aspectos relacionados con la adaptación al cambio climático, el uso de la energía, la cuestión del agua, la emisión de CO₂, la contaminación sonora, los residuos industriales, por mencionar algunos.

Cuando menciono el camino o la construcción de sostenibilidad, soy plenamente consciente de las tensiones y restricciones que implica admitir el agotamiento de un modelo de gestión que tiene más de 250 años y que ha generado la cultura del miedo, la desconfianza, la jerarquía, el control, la sanción, la prepotencia de jefes y gerentes y naturalmente, la puesta en escena de estrategias y comportamientos por parte de los trabajadores para sobrevivir, mantener el

¹⁰ En un muy interesante y clásico libro "La Organización del Futuro" (Granica, 1998 y bajo la dirección de la Fundación DRUCKER) el conocido experto Joel Barker, en el capítulo 11 del libro escribe sobre: "El Modelo Mondragón: un camino nuevo hacia el siglo XXI." Y condensa en el breve artículo sus comentarios acerca de Mondragón, una de las experiencias cooperativas más desarrolladas y exitosas del mundo.

empleo, “aceptar” esas reglas de juego. Pero en el mundo de hoy, parecería que requerimos otras bases para otros acuerdos. Buscar desde la innovación, la participación, el talento de las personas y el compromiso, formas alternativas para la sostenibilidad es tal vez la principal responsabilidad de los nuevos liderazgos. Para que las cuatro dimensiones de la sostenibilidad se articulen en un proyecto colectivo sobre principios y valores alternativos a aquellos que hoy, todavía predominan en nuestras sociedades.

Por eso considero que se trata y se requiere un proceso de cambio organizacional, en donde los factores relacionados a la cultura organizacional y las características de los liderazgos predominantes, juegan un papel crítico. Es un largo proceso, pero mientras las organizaciones no comiencen con sus primeros pasos, no solo será largo sino interminable.

La RSE es una buena opción para ir recorriendo el camino hacia la sostenibilidad, porque establece una hoja de ruta desafiante, progresiva, metódica y concreta. Y la experiencia cooperativa de Río Uruguay Seguros muestra que es posible. ■

Las cooperativas y la RSE

La participación de empresas cooperativas en las asociaciones que promueven la RSE en nuestros países (caso IARSE en Argentina, DERES en Uruguay, ETHOS, en Brasil, COBORSE en Bolivia) para mencionar algunos, es baja. Ello no significa que no estén desarrollando acciones que han sido clásicas de las cooperativas, en particular, su participación en redes y asociaciones comunitarias.

El primer Encuentro Regional de Cooperativas y RSE, que se realizó en la ciudad de Paraná en el año 2004, en el que participaron el Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER), Fundación Avina y Río Uruguay Seguros (que integra el CEER), contó con la participación de Patxi Ormazábal (líder de Mondragón Corporación Cooperativa) y de numerosos dirigentes de cooperativas de Argentina, Uruguay, Bolivia, Paraguay y Brasil. Allí se mostró que si bien la naturaleza de las cooperativas crea condiciones muy propicias para el desarrollo de la RSE, resulta necesario traducir en planes y en acciones, con una perspectiva estratégica, los enunciados provenientes del modelo cooperativo. En algunos debates se sostuvo que para las cooperativas la RSE es innecesaria; y se la asociaba preferentemente con la necesidad de las empresas privadas de recomponer su relacionamiento con los diferentes públicos impactados por su accionar. Sin dudas, una discusión que no está cerrada, que es interesante y necesaria.

En algunos casos, como el que nos ocupa de Río Uruguay Seguros, se ha optado por la vía de adoptar los principios de la RSE, articularlos con los principios del Cooperativismo, establecer sus relaciones, identificar los Indicadores de RSE internacionales en particular los derivados de PLARSE (Plataforma Latinoamericana de RSE), compararlos con los criterios derivados de la norma ISO 26.000 de RSE, e integrar algunas dimensiones Balance Social cooperativo. ■