

Oriol CASALS PICH

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN
LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

*Trabajo Fin de Carrera
dirigido por
Enric LÓPEZ*

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en ADE

2008

“Dedicado a ...”

LLUÍS CASALS CAMPRUBÍ
MERCÈ PICH MORENO

Resumen

La responsabilidad social corporativa es un concepto muy genérico y, en muchas ocasiones, bastante abstracto y desconocido que no significa que no esté muy presente y nombrado hoy en la actualidad.

El trabajo de la responsabilidad social corporativa en las empresas del IBEX-35 tiene por objetivo enseñar y educar al lector sobre qué consiste exactamente este concepto y conocer más profundamente las razones por las cuales es imprescindible incorporarlo en el mundo empresarial, bajo un contexto de globalización y de competencia permanente.

Asimismo, una vez interiorizado esta materia es muy importante para los clientes, proveedores y miembros afectados por las actividades de la empresa recibir la información de forma detallada sobre la metodología, acciones y misión que toma la empresa para conseguir cumplir con los retos y objetivos que se le plantean y se marcan sobre RSC cosa que hace necesario para lograr una buena conducta, coordinación y *feed-back* positivo entre la empresa y los distintos grupos de interés para una buena comunicación. Esto es posible gracias a la elaboración de un informe de RSC. Para llevarlo a cabo con coherencia, claridad y, sobretodo, para que pueda llegar a ser útil para la gestión y gobierno de la organización, será necesario definirlo y enmarcarlo en los ámbitos y temáticas que tiene que contener y el procedimiento para elaborarlo.

Todo informe precisa de análisis para evaluar la calidad de la información reflejada y, de esta manera, poder realizar acciones correctoras oportunas.

Mediante la definición de una serie de indicadores de desempeño y otros, intentaremos aproximarnos al análisis de los contenidos de las memorias de las empresas que componen el IBEX-35 del año 2006, ya que podemos considerarlas como las más representativas y más influyentes de España.

Con todo esto, sabremos cual es la situación en el ámbito general de los informes que presentan estas empresas y podremos recomendar acciones para que puedan completarlo y responder más eficientemente a las necesidades de los futuros lectores de este informe y obtener por consiguiente una mejor imagen corporativa.

GRI - ONU – Gobierno Corporativo - NEF – AA1000 – RSC – <i>Stakeholder</i> – Sostenibilidad – Memoria – IBEX-35

Resum

La responsabilitat social corporativa és un concepte molt genèric i, en moltes ocasions, bastant abstracte i desconegut que no significa que no estigui molt present i citat avui en dia.

El treball de la responsabilitat social corporativa en les empreses de l'IBEX-35 té per objectiu ensenyar i educar al lector sobre què consisteix exactament aquest concepte i conèixer més profundament les raons per les quals és imprescindible incorporar-lo en el món empresarial, sota un context de globalització i de competència permanent.

Tanmateix, una vegada interioritzat aquesta matèria és molt important per als clients, proveïdors i membres afectats per les activitats de l'empresa rebre la informació de forma detallada sobre quina metodologia, accions i missió que pren l'empresa per aconseguir complir amb els reptes i objectius que se li plantegen i es marca sobre RSC cosa que fa necessari per a assolir una bona conducta, coordinació i *feed-back* positiu entre l'empresa i els diferents grups d'interès una bona comunicació amb aquests grups d'interès. Això es possible gràcies a l'elaboració d'un informe de RSC. Per dur-lo a terme amb coherència, claredat i, sobretot, perquè pugui arribar a ser útil per a la gestió i govern de l'organització, serà necessari definir-lo i emmarcar-lo en els àmbits i temàtiques que té que contenir i el procediment per elaborar-lo.

Tot informe precisa d'anàlisis per a avaluar la qualitat de la informació reflexada i, d'aquesta manera, poder realitzar accions correctores oportunes.

Mitjançant la definició d'una sèrie d'indicadors de desenvolupament i altres, intentarem aproximar-nos a l'anàlisi dels continguts de les memòries de les empreses que componen l'IBEX-35 de l'any 2006, ja que podem considerar-les com les més representatives i més influents d'Espanya.

Amb tot això sabrem quina és la situació en l'àmbit general dels informes que presenten aquestes empreses i podrem recomanar per a que les empreses puguin completar-lo i respondre més eficientment les necessitats dels futurs lectors d'aquest informe i obtenir millor imatge corporativa.

GRI - ONU – Govern Corporatiu - NEF – AA1000 – RSC – <i>Stakeholder</i> – Sostenibilidad – Memòria – IBEX-35
--

Abstract

The social responsibility is a very generic concept and, in many occasions, abstract and unknown that does not mean that it is not very present and named today.

The work of the social corporate responsibility of the IBEX35 companies has for aim teaching and educating the reader on what consist on exactly this concept and know more deeply the reasons for which it is indispensable to incorporate it in the managerial world, under a context of globalization and permanent competition.

Moreover, once internalized this matter is very important for the clients, suppliers and members affected by the activities of the company to receive the information with detail about the methodology, actions and mission that takes the company to manage to get its challenges and objectives that appear it and marked on RSC, which makes necessary to achieve a good conduct, coordination and feed-back positive between the company and the different groups of interest a good communication with these members.

This is possible thanking to the elaboration of SCR's report. To carry out it with coherence, clarity and, overcoat, in order that it could manage to be useful for the management and government of the organization, will be necessary to define it and to frame it in the areas and subject matters that it has to contain and the procedure to produce it.

Every report needs analysis to evaluate the quality of the reflected information and, with this form, being able to correct possible mistakes opportunately. By the definition of a series of indicators of performance and others methods, we will try to come closer to the analysis of the contents of the memories of the companies that compose the IBEX 35 in the year 2006, since we might consider them to be like the the most representative and more influential enterprises of Spain.

We will know which is the situation in general area of the reports that present these companies and will be able to recommend actions in order that they could complete and answer more efficiently the needs of the future readers and obtaining consequently a better corporate image.

GRI - ONU – Gobierno Corporativo - NEF – AA1000 – SCR – Stakeholder – Sostenibilidad – Memoria – IBEX-35
--

Sumario

Introducción	11
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIDAD	13
1. La RSC en la empresa	13
1.1. Definición	13
1.2. Razones de su implementación	16
2. Informe de RSC	19
2.1. Definición	19
2.2. Historia de su implementación y evolución	21
2.3. Pasos para llevar a cabo un informe	23
2.4. Beneficios y riesgo de un informe de RSC	29
2.5. Plan estratégico y plan de acción	30
2.6. La relación con los grupos de interés	32
3. Análisis de la RSC en las empresas: Métodos de valoración	37
3.1. GRI (Global Reporting Initiative)	37
3.2. Gobierno Corporativo	38
3.3. ONU (Organizaciones Unidas)	39
3.4. AA1000 Norma de Aseguramiento	41
3.5. NEF (New Economics Foundation)	42
4. Empresas del IBEX-35	43
4.1. IBEX-35	43
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN	46
1. Estudio de las empresas	46
1.1. Objetivos del estudio	46
1.2. Alcance del estudio	47
1.3. Fases del estudio	49
2. Resultados	49
2.1. Resultados a nivel general	49
2.2. Resultados a nivel sectorial	50
2.3. Resultados a nivel individual y ranking	51
CAPÍTULO III. CONCLUSIONES	54
1. Análisis de los resultados del estudio	54
2. Recomendaciones	61
3. La RSC: reto del siglo XXI	64
Conclusión	66
Bibliografía	69
Anexos	71

Introducción

El motivo principal que me ha impulsado a la elaboración de este trabajo ha sido el de concienciar a la gente de que las empresas, eje y motor de nuestra economía, no tan solo sirven para ganar dinero sino que su misión tiene que ser el de contribuir y ayudar al desarrollo y al incremento del nivel de vida de la sociedad con una política y valores basados en el esfuerzo, unidad y cooperación entre los distintos grupos de interés y la empresa. Valorar que para la empresa de esta manera se pueden generar sinergias imposibles de lograr de forma unilateral.

Conocer también como se elabora un informe y los mecanismos de evaluación de estos, creo que es interesante conocerlo y, finalmente, tener una orientación sobre la situación actual y la tendencia de la RSC.

Considero que las empresas que incorporen una mayor calidad de información en la memoria de RSC obtendrán mejor imagen corporativa. Asimismo, creo que todas serán conscientes de tener en consideración a todos los grupos de interés que le afecten a la hora de desarrollar su actividad y así quedarán plasmados en el informe. Los indicadores de RSC serán fundamentales para analizar los informes y tomar las medidas correctoras oportunas. Creo que tendrá mayor efectividad si el informe es realizado como anexo del informe de la organización, ya que de esta manera, se añade a todo lo que concierne a la empresa.

Asimismo, nos preguntamos si la RSC de la empresa tiene que implantarse en toda su cadena de valor o no hace falta, ya que cada una velará por sus intereses. También me cuestiono si la RSC es una moda pasajera en la cual sus estrategias se basan en la coyuntura en la que nos enfrentamos o no es así.

El trabajo lo hemos dividido en tres capítulos: el primero para contextualizar el trabajo donde presentamos en qué consiste la RSC, su memoria y los indicadores básicos de desempeño. El segundo, basándose en la investigación donde explicaremos la metodología del análisis y plasmaremos los resultados obtenidos de las 35 empresas del IBEX-35 y, finalmente, el tercer capítulo serán las conclusiones que tenemos de los resultados del análisis, nuestras recomendaciones para reconducir y mejorar las memorias de RSC a nivel general y nuestras impresiones y conclusiones principales que nos ha aportado el realizar esta investigación.

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIDAD

1. La RSC en la empresa

1.1. Definición

La sostenibilidad es el objetivo principal de la RSC teniendo de base un proceso estratégico donde identifique e integre a los diferentes agentes que resultan afectados por las actividades que la empresa ejecuta.

El desarrollo sostenible tiene por objetivo satisfacer las necesidades del presente, teniendo en cuenta que no se debe poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras con la finalidad de satisfacer sus propias necesidades. Con la globalización de las economías, se generan nuevas oportunidades que pretenden generar prosperidad, así como mejorar la calidad de vida mediante el comercio, del acceso a la tecnología y la puesta en común de conocimientos. Se debe tener en cuenta que estas oportunidades no siempre están al alcance de la población, que se incrementa constantemente, y que implican riesgos medioambientales. Las empresas, para su desarrollo, deben identificar fielmente a los diferentes *target groups* y sus necesidades desde una perspectiva general. También, para conseguir un correcto desarrollo deben introducir criterios de responsabilidad en la gestión que influyeran a toda la empresa y a su cadena de valor. A través de los indicadores de *Global Reporting Initiative* (GRI) la empresa puede medir los resultados generados por las políticas responsables emprendidas desde la organización. Estos indicadores deben ser verificados de forma externa por auditoras y transmitidos a la sociedad de forma transparente.

La Responsabilidad Social Corporativa además de asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones legales y la integración voluntaria de su gestión y estrategia tiene que responsabilizarse de todo aquello que derive de su actuación.

Una empresa cuando procura conjugar los intereses de los grupos de interés y los de la propia empresa se encuentra ante una actuación calificada de socialmente responsable. La dirección de la organización debe tener en cuenta en su toma de decisiones en los ámbitos económico, social y ambiental que éstas, estén enfocadas o tengan en cuenta, las necesidades e intereses de sus *stakeholders* con la finalidad de alcanzar valor en el largo plazo lo cual repercutirá en la obtención de ventajas competitivas. Es imprescindible que la dirección de la empresa tenga presente e interiorizado la realidad de la RSC.

A continuación intentaremos aclarar las principales características a las que se hace referencia en la definición anterior:

- *El objetivo es la sostenibilidad*: Se refiere principalmente al nivel de utilización de los recursos naturales, estos no son inagotables y además hay que tener en cuenta el reciclaje y el avance técnico.

- *Los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa*: En el desarrollo de la actividad empresarial, todos los procesos son enfocados hacia unos terceros beneficiarios. Durante la actividad correspondiente, los procesos son elaborados antes de obtener el “producto” final objetivo por una serie de empresas encadenadas que le añaden valor en cada una de las fases de su elaboración. Este engranaje es lo que se define como cadena de valor, por tanto, todo el mundo se ve afectado por las actividades de la misma. Es difícil calcular o evaluar los costes de cada una de las decisiones de la empresa conjugándolas con la propensión de los consumidores de pagar por algo que resulta difícil justificar.

- *Identificar fielmente a los diferentes grupos de interés y sus necesidades desde una perspectiva global*: Uno de los principales retos a los que nos vemos inmersos es a la identificación tanto de las necesidades de nuestro *target* (público, grupo o mercado objetivo), ya que muchas son subjetivas, cambiantes y diversas.

- *Los grupos de interés y sus necesidades han de ser atendidos a través de la introducción de criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor*: Toda actividad implica una responsabilidad. En este mundo globalizado y de sinergias conlleva el que muchas empresas asuman la importancia de la responsabilidad social de una buena gestión en todo aquello que les implique directa o indirectamente. Como toda acción conlleva una reacción, hay que procurar que en toda la cadena de valor les una unos valores determinados para poder realizar sinergias más fuertes y crear valor de forma dinámica y extensible por toda la cadena de valor y el entorno competitivo existente.

- *Medición a través de indicadores que deben verificarse externamente y comunicados de forma transparente*: Aunque el objetivo principal reside en la calidad final del producto, parte de ello no solamente reside en el bien o servicio ofertado, sino en la forma de presentarlo y el nivel de satisfacción que proporciona al cliente final. Una buena relación y un buen servicio, intangibles de forma numérica aunque factores clave para la fidelización y satisfacción del cliente, inciden altamente en los resultados de la misma, por lo que, la premisa de que la empresa que no trata bien al cliente no puede tratar bien a nadie más, es el indicador más cercano de la responsabilidad de la empresa.

- *Las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias e impactos que se derivan de sus actuaciones:* Aunque estando en un Estado de Derecho donde las principales protecciones y regulaciones están redactadas en los códigos pertinentes, hay que tener en cuenta el diálogo con los clientes y grupos de interés para definir las principales preocupaciones de estos y poderlo concretar en normativas nuevas.
- *Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés:* Esto es lo más importante que una empresa tiene y que debe plantearse en el desarrollo de su actividad y existencia, ya que todo lo demás viene supeditado a esta afirmación.

Esta definición debe tener en cuenta que estamos ante la presencia de un mercado cambiante, internacionalizado, globalizado y competitivo, con innovaciones constantes y con entornos cambiantes, lo que implica que las empresas se vean presionadas y con nuevas exigencias de coordinación y de respuesta inmediatas.

Tampoco tiene presente las fuertes cargas fiscales a las que se enfrentan las empresas, a un férreo rigor en el cumplimiento de la legalidad que dificultan implementar y/o detenerse en lo explicado anteriormente y pueden favorecer a una relocalización de las actividades económicas en otros países con un tratamiento más benévolo.

Finalmente, tampoco se tienen en cuenta las opiniones vertidas por el mundo empresarial y académico, ya que no participan directamente de la actividad económica.

No obstante, aunque las empresas de forma voluntaria y al margen de lo que dictamina la Ley, implantan normativas de responsabilidad, de protección medioambientales y sus interrelaciones con los grupos de interés, se encuentran supeditadas a unos rigurosos controles, inspecciones y con riesgo de sanciones por los organismos públicos ante los cuales se debe responder (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Hacienda, Tribunales Mercantiles y de lo Concursal, Convenios Colectivos, Elecciones Sindicales, Prevención de Riesgos, Tratamiento del Medio Ambiente, Defensa de la Competencia, Auditorias de Calidad, Agencias Públicas de Protección del Consumidor, Accionistas e Inversores, Comisión Nacional del Mercado de Valores, Tributos de Ayuntamientos, Normativas Específicas según

Sectores de Actividad, Obligación de colaborar con la función estadística y atender sus requerimientos en temas laborales, innovación, inversiones y otros, en las Comunidades Autónomas, donde hay una regulación lingüística propia con supervisiones adicionales sobre etiquetado, señalización y rotulación, publicidad y contratos sujetos a inspección y sanción).

Sin embargo, tienen poca consistencia los argumentos de los que promueven la RSC debido a principalmente:

- No se tiene en cuenta el grado de responsabilidad ya practicados por los empleados, clientes, proveedores.
- Tampoco consideran el posible impacto negativo de la introducción de nuevas regulaciones.
- Se prescinde de los efectos que puede producir la relación con los clientes y de comportamientos oportunistas entre competidores.
- Sobrevaloran la publicitación de los informes y del impacto que tienen en los consumidores.
- Las regulaciones de compra que se aplican en los países subdesarrollados son tan duras y exigentes que sus propuestas actúan como barrera para el comercio mundial.
- No aprecian que el beneficio que obtiene la empresa, además de ser una cifra, es un indicador de utilización de los recursos escasos que se tiene de forma eficiente y que participan en la creación y expansión del empleo e innovación.

La no consideración de la RSC se remonta a la conducta ética natural de la persona humana al llevar a cabo una actividad productiva: a cambio de unos ingresos, lo más importante radica en asegurarse que se satisface al cliente objetivo.

1.2 Razones de su implementación

El desarrollo o implementación de la RSC en las empresas es muy compleja y diversa puesto que para su implementación a nivel general, se deben regir por unos principios homogéneos globales que les son de aplicación, sin embargo a nivel individual, deberán ceñirse a una serie de conceptos que vienen determinados en función de la actividad y del sector económico al que pertenezcan.

Cuando una empresa se plantea las ventajas que le puede reportar la implementación de la RSC, debe tener en cuenta los principios básicos que se deben considerar a la hora de su elaboración y que responden principalmente:

- *Creación de riqueza* que repercute tanto para la empresa como para la sociedad, incidiendo positivamente en el entorno donde opera.
- *Voluntariedad* en concretar para la gestión de la empresa los principios laborales, sociales y ambientales.
- *Valor añadido*: El concepto de RSC debe considerarse e interpretarse como una oportunidad que se le brinda a la empresa para generar valor y que redunde en beneficio de su imagen y la valoración que se hace de ella tanto interna como externamente.
- *Eficiencia*: Con la finalidad de mejorar continuamente la actividad empresarial, obteniendo incrementos en sus índices de productividad.
- *Integración*: La RSC tiene que asimilarse partiendo desde el eje central (núcleo de dirección) de la empresa para hacerla extensiva (como una mancha de aceite) hacia todas las áreas y departamentos de la empresa.
- *Adaptabilidad / flexibilidad*: La RSC no tiene que ser inamovible, sino que se debe entender como una oportunidad para la empresa, por tanto debe revisarse en el tiempo e introducir, complementar y/o modificar según las necesidades y marco dónde se actúa.
- *Universalidad*: La RSC no tiene que tener restricciones en su aplicación, es decir ha de entenderse como un derecho que tiene la empresa para ejercitarlo libremente.
- *Comunicación*: Para conocer las necesidades y poder satisfacer a nuestros distintos grupos de interés es de vital importancia establecer canales de comunicación abiertos y sólidos.

Los tres pilares básicos en que se sustenta la responsabilidad social corporativa son básicamente:

ECONÓMICO	SOCIAL	AMBIENTAL
-Rentabilidad	-Derechos humanos	-Respeto del entorno global y local
-Innovación	-Derechos laborales	-Utilización responsable de los recursos
-Competitividad	-Creación y formación de equipos profesionales	-Reducción de los impactos negativos
-Eficiencia	-Responsabilidades ante clientes	
-Creación de valor	-Desarrollo del entorno socio-económico	

Una empresa llegará a ser socialmente responsable cuando oriente su actuación y estrategias en aras a:

- Proporcionar productos que respondan a las necesidades de los *stakeholders*.
- Optimizar su actuación en los ámbitos económico, social y medioambiental y siempre por delante de la legislación vigente.
- Actuar con ética y hacer que la misma impregne la razón de ser y cultura de la empresa.
- En relación con el cumplimiento sobre derechos humanos el proporcionar a los empleados condiciones saludables y de seguridad, para poder desarrollar su actuación.
- Respeto del medioambiente y especial cuidado de su entorno.
- Se integre y contribuya al crecimiento y equilibrio entre la sociedad y la empresa.



Los beneficios cualitativos y cuantitativos que derivan del ejercicio de una buena práctica de RSC son:

- Refuerza y contribuye a una mejor relación y fidelización con los *stakeholders*.
- Mejora la reputación de la empresa y la confianza del entorno.
- Mejora la eficiencia, implicando una disminución de costes, mejor posicionamiento en el mercado y con aumento de la competitividad de la empresa y de su productividad.
- Facilita la detección de nuevos nichos de mercado y posibilita su penetración en ellos.
- Potencia la innovación y la mejora continua.

- A nivel interno de la organización se consigue mejorar el clima laboral, logrando retener el talento y consiguiendo una mayor identificación de los empleados con la empresa.

Todas las decisiones y acciones que lleva a cabo la empresa son realizadas bajo un compromiso de sostenibilidad hacia el entorno y a la sociedad que le rodea. La RSC debe ser utilizada como un mecanismo para incrementar la competitividad sin arriesgar su rentabilidad, fomentando la participación de todos los que están implicados en el proyecto empresarial.

Mientras que la empresa contribuye a la mejoría del bienestar de la sociedad; aportando bienes y servicios, proporcionando empleo, salarios e ingresos fiscales; las personas, bajo unas condiciones de seguridad, salud y prosperidad; aportan productividad empresarial, por lo que ambos se necesitan para conseguir sus objetivos particulares.

2.- Informe de RSC

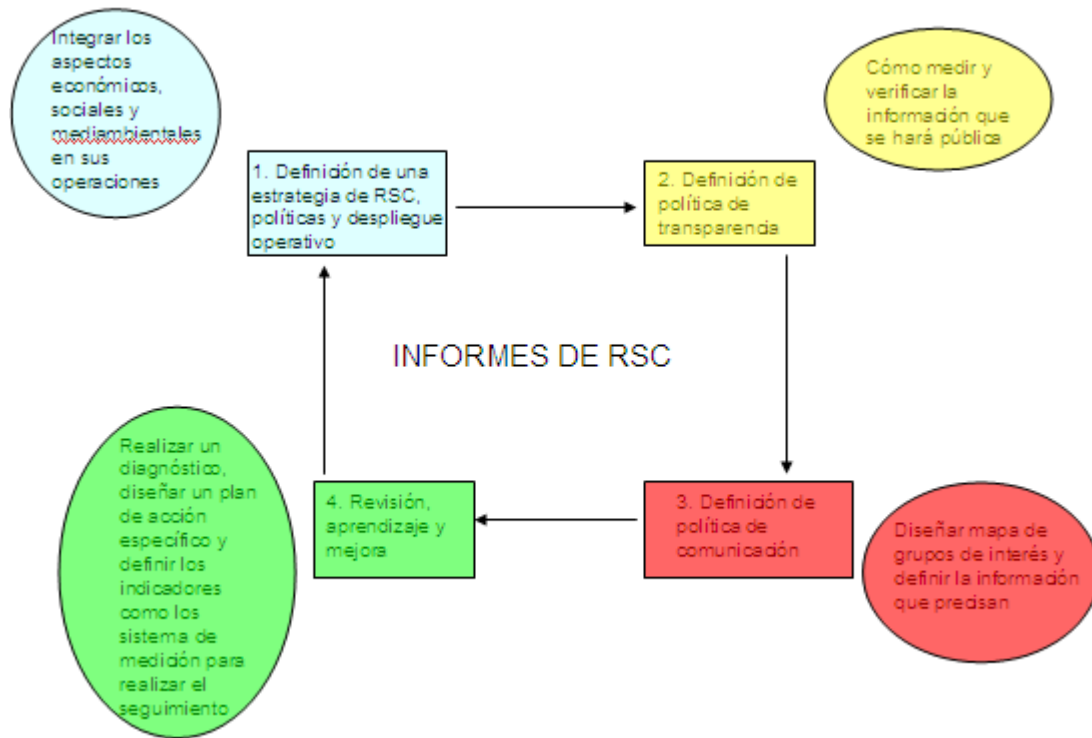
2.1 Definición

La elaboración de memorias de sostenibilidad (en los ámbitos económico, social y medioambiental) deben identificar los temas e indicadores que son considerados relevantes para la organización, conjugando los principios de materialidad, participación de los grupos de interés (internos y externos), y cobertura del informe.

Tener presente la existencia de indicadores principales y adicionales. Los principales son de aplicación mayoritaria de las empresas. Los adicionales los podemos considerar como específicos, y varían en función del sector y actividad de la empresa.

La información que refleja la memoria debe cubrir aspectos e indicadores significativos de la empresa ya sean sociales, ambientales o económicos de la empresa y de aquellos que puedan tener una influencia sobre los grupos de interés.

El modelo de gestión a partir del cual surgen, o deberían surgir los informes de RSC se recoge en el siguiente esquema:



Las memorias de RSC son un informe detallado del desempeño de la empresa estableciendo unos principios económicos, sociales y ambientales. La empresa debe definir una estrategia que le permita integrar y aplicar durante su actividad esos principios (punto número 1 del gráfico anterior).

La transparencia de la información es el siguiente frente a tener en cuenta. Más allá de analizar la información que consideremos hacer pública, consiste en realizar mediciones y verificar la información de una forma razonable, fiable y equilibrada incluyendo aquellas contribuciones positivas pero también las negativas en materia de sostenibilidad (punto número 2 del gráfico anterior).

La empresa a continuación tiene que establecer la política de comunicación teniendo en cuenta los distintos grupos de interés y la necesidad de información de cada uno de ellos. Es importante definir los distintos canales que se utilizarán para informar. (punto número 3 del gráfico anterior).

También el marco y la normativa donde se regula la actividad de la empresa, tanto por iniciativas públicas y privadas que ejercen impacto en el proceso. (punto número 4 del gráfico anterior).

Por tanto consiste en realizar una reflexión sobre la visión de la empresa en materia de RSC, dibujando un mapa de los grupos de interés. Acto seguido, realizar un diagnóstico en relación a las exigencias que presenta el mercado y los objetivos de la empresa.

En base a este diagnóstico la empresa implantará su plan de acción, integrado en sus estrategias, y los métodos de verificación para el cumplimiento de éstos y de esta manera poder publicarlos a los distintos grupos de interés.

Es preciso que para la verificación de estos informes se utilicen auditorías internas efectuadas por las propias empresas y externas, en este caso, se precisará que la verificación sea efectuada por organismos independientes o profesionales, así como obtener la aprobación por parte de los grupos de interés. Esto es un proceso cíclico que tiene que revisarse al final de cada período, para iniciar nuevas metas.

Las memorias de sostenibilidad comunican los resultados en relación a los compromisos, estrategias y el enfoque directivo aplicados en la búsqueda del desarrollo sostenible. Los propósitos de las memorias son:

- Valoración del desempeño en materia de sostenibilidad respecto a las normas, leyes e iniciativas emprendidas de forma voluntaria.
- Demostrar el grado de influencia o preocupación en relación al desarrollo sostenible.
- Permitir comparar las estrategias y desempeños de distintas empresas en el tiempo.
- Herramienta de gestión y comunicación “vivo”. Este término es apropiado ya que no es estático sino dinámico, es un instrumento que sirve para dirigir las directrices acerca de adonde queremos ir y de que forma, con posibilidad de introducir modificaciones en el tiempo, posibilitando la adaptación a los nuevos retos y oportunidades que surjan en el tiempo.

2.2 Historia de su implementación y evolución

Se detecta durante la década de los 60 un aumento de la conciencia sobre la crisis ambiental manifestándose en la existencia y agravamiento de varios problemas ambientales que perjudican al planeta a nivel global, como son el calentamiento global de la atmósfera, la contaminación del agua, el aire y los suelos, el agotamiento de la capa de ozono, el agotamiento de la cubierta forestal, la degradación del suelo, y la pérdida de especies, en el ámbito natural; esta

problemática, que requiere la urgente necesidad de concienciar la actuación humana con el objetivo de conseguir erradicar esta situación cada vez más crítica. Este debate tuvo como consecuencia lograr detectar que los diversos modelos de desarrollo enfocados al crecimiento tanto económico, industrial y económico precisaban de altas cargas sociales, ambientales y de derroche innecesario de los recursos disponibles, que derivó hacia el enfoque de una teoría basada en el desarrollo sostenible.

En 1987 alcanzó su mayor protagonismo llegándose a definir en la Comisión Mundial sobre medioambiente y desarrollo o Comisión Brundtland el desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer la suyas propias”.

Sin embargo, no resulta ninguna novedad este concepto ya que en la historia, un gran número de culturas y civilizaciones intentaban mantener una relación armoniosa con el entorno, la sociedad y la economía.

A día de hoy, se enmarca esta concepción en el marco de globalización e internacionalización y del desarrollo industrial, tecnológico e informativo, en donde se tiene que garantizar la seguridad de toda la sociedad, la igualdad en la accesibilidad a los recursos evitando el abuso de la utilización de los naturales, asegurar la justicia y responsabilizarse en lograr mejorar la calidad de vida del ser humano y de cuanto le rodea.

La finalidad de este modelo radica en lograr el crecimiento mediante la eficiencia económica, la equidad social y el respeto sobretodo del medioambiente.

En la siguiente tabla se resume la evolución histórica de los informes de RSC.

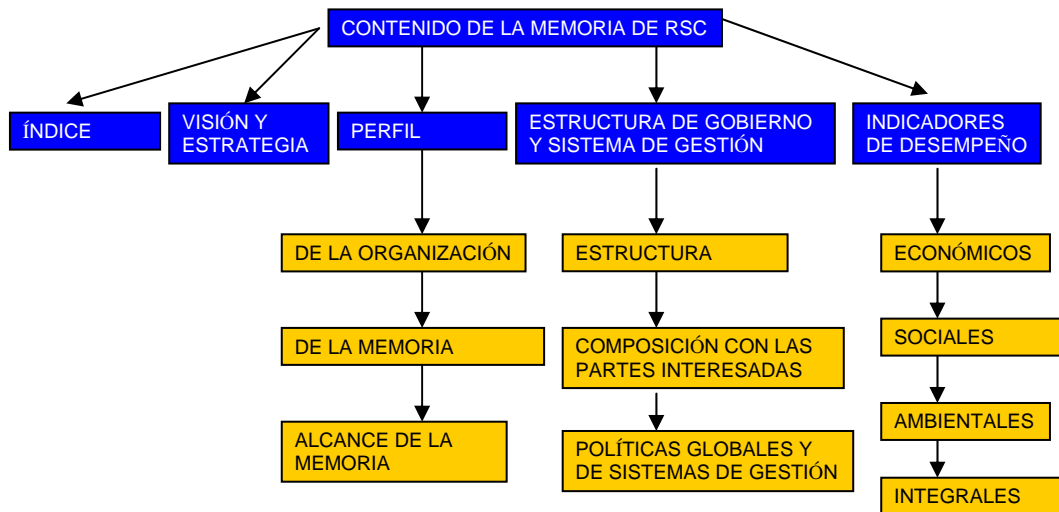
<p>GASTOS SOCIALES: Más de las 500 empresas de la lista Fortune incluían en su memoria anual una o dos páginas de gastos sociales del ejercicio. Fundamento puramente contable y no contemplaba procedimientos de evaluación sobre la importancia o la naturaleza de las acciones.</p> <p>INICIATIVAS EUROPEAS: Finlandia (1969). La universidad de Tampere estudiaba los sistemas técnico y social de la empresa, siendo común que en los informes económicos de las empresas existiera una sección sobre la política social. Francia (1977). Metodología del balance social introducida por la ley de 12 de junio de 1977. La ley establecía que "el balance social recoge en un documento único las principales cifras que permitan apreciar la situación de la empresa en el dominio social, registrar las realizaciones y evaluar los cambios que se han efectuado"</p>	
Años	<p>INVESTIGACIONES del Consejo de Prioridades Económicas con publicaciones como la guía "Comprando para un mundo mejor", con objetivos de información y orientación a los consumidores sobre las empresas que merecen mayor confianza por sus criterios éticos y sociales de gestión.</p> <p>Aparición de los ÍNDICES ÉTICOS Y SOCIALES que proporcionan información a los inversores sobre las políticas y prácticas sociales de las empresas (Ejemplo: Índice Social Domini 400 1989). Las 400 empresas incluidas en el índice son sometidas a evaluaciones periódicas, de acuerdo con una lista de criterios éticos y sociales.</p>
	<p>COMPañIAS como Body Shop, Shell, Co-operative Bank, British Petroleum, Traidcraft o Ben and Jerry's elaboran los primeros informes sociales, en los que se incluyen declaraciones y compromisos que ya se inscriben plenamente en los desarrollos modernos del concepto de Responsabilidad Social de las Empresas, RSE. La elaboración de informes sociales durante este periodo no es una práctica extendida al conjunto de la comunidad empresarial.</p>
70	
Años	
80	
	Años 90
	1997
	2000
	*...
<p>El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA, en 1998 propone un cuadro general en el que deberían enmarcarse los compromisos de las empresas para adaptar su estrategia al triple objetivo económico, social y medioambiental y la necesidad de definir indicadores de desarrollo sostenible con el objetivo de poder realizar evaluaciones comparativas de los resultados en los distintos sectores industriales y favorecer el desarrollo de informes de sostenibilidad.</p> <p>La Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES lideró la formación de una alianza internacional con el objetivo de crear una guía para la elaboración de las memorias empresariales de sostenibilidad. El proyecto, denominado GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).</p> <p>En junio de 2000 aparece la segunda versión, en la que se establecen las listas de informaciones que deben figurar en una memoria de desarrollo sostenible y en 2002 se publica una versión más completa.</p> <p>Las propuestas de GRI han tenido un alcance notable y han influido de manera significativa en el crecimiento del número de empresas que elaboran un informe social o memoria de sostenibilidad, favoreciendo también la sensibilización empresarial sobre la necesidad de mejorar la información</p>	

Fuente: CIES

2.3 Pasos para llevar a cabo un informe

Para la realización de las memorias de RSC las empresas deben realizar previamente una reflexión profunda sobre el contenido de las mismas, y asignando responsabilidades a otros estamentos de la propia organización funcional para llevarla a cabo y coordinarse entre los diferentes grupos de trabajo para conseguir el objetivo perseguido, la memoria de RSC, no es fácil pero hay que poner todo el empeño para sentar las bases y a partir de ahí ir mejorando todos aquellos aspectos que quedan un poco en el aire, es decir poco claros, esto se consigue con la perseverancia y el compromiso de la Dirección de la empresa.

Los pasos y los planteamientos para su elaboración son esquemáticamente son:



- *Índice*: Debemos definir y realizar un listado con todos los epígrafes y subepígrafes que componen el contenido de la memoria, para poder proceder al desarrollo y cumplimentación de los mismos.

- *Visión y estrategia*: Se incorpora en este apartado la percepción que tiene la empresa sobre su contribución al desarrollo sostenible y la estrategia aplicada para llevarla a cabo, acompañándolo con una descripción de la situación actual y adonde queremos ir, y de los contenidos de la memoria de la empresa que son asumidos y declarados por el presidente de la compañía.

- *Perfil*: Este enfoque en la memoria tiene varias subdivisiones:

- *Perfil de la organización*: plasmándose una visión a nivel global de la empresa, para que los distintos grupos de interés conozcan y comprendan lo que la empresa realiza y oferta al mercado.

- *Perfil de la memoria*: en este apartado se contienen datos como los criterios aplicados en contabilidad, el registro de cambios aplicados en la metodología de cálculo y las políticas con la finalidad de asegurar la fiabilidad e integridad de los datos agrupados en el informe y a promover sistemas para la validación y verificación de estos y de otros adicionales.

- *Alcance de la memoria*: donde los elementos que se añaden en este apartado son las formas de contacto con el personal vinculado a la memoria, la fecha de la anterior memoria, su cobertura y límites, las modificaciones principales con respecto a la anterior memoria, pautas destinadas a la empresas filiales, que le ofrecen servicios externos, juntamente con sus respectivas justificaciones del motivo por el cual se cambia algún elemento de los citados anteriormente y las consecuencias que puede acarrear.

- *Estructura de Gobierno y Sistemas de Gestión*: Se comunica, tal y como se indica, la estructura del gobierno de la empresa y su organización, también los sistemas de gestión aplicados, así como las políticas adoptadas para conseguir el desarrollo sostenible que persigue la organización.

- *Indicadores de desempeño*: nos permiten ofrecer información en los diferentes ámbitos (económico, social y medioambiental), aplicando indicadores estándares cuyo objetivo principal para el desarrollo de la memoria de RSC consiste en:

- Dar a conocer y concienciar a los integrantes de la empresa acerca de los objetivos y metas a lograr que se propone la empresa en sus planes de actuación.

- Estimular a la organización para conocer la importancia que se otorga a la realización de la memoria de RSC.

- Poder conjuntar y coordinar los planes y acciones de la empresa con las expectativas que tienen depositadas los *stakeholders*.

- Mejorar la imagen de la empresa y su reputación para conseguir mayor credibilidad que le otorgue confianza ante la sociedad.

- Lograr ofrecer toda aquella información requerida por los grupos de interés, que desean conocer con mayor detalle.

- Reflejar y explicitar los compromisos, normas y objetivos que se plantea la empresa en materia de responsabilidad social.

- Tener la oportunidad de poder plantear posibles medidas o planes para afrontar con garantías emergencias e imprevistos que puedan surgir en materia de responsabilidad social corporativa.

Este sistema de comunicación debe utilizar todas las técnicas y herramientas precisas para poder expresar tanto los defectos como virtudes de la empresa ofrecida de forma honesta, clara y oportuna.

Un aspecto de gran importancia es el de permitir a la empresa a través de la memoria el dar a conocer la situación actual de la empresa y también para la empresa obtener mediante el *feed-back* con los clientes y grupos de interés a los que va dirigido el informe y obtener así información acerca de la imagen proyectada de la empresa, con sus puntos fuertes y débiles, y poder determinar los aspectos a mejorar para futuro.

- *Verificación de las memorias de RSC*: no resulta obligatorio pasar por un proceso de verificación y validación de la información contenida en estos informes, pero cada vez más las empresas recurren a su verificación para lograr un mayor control y al mismo tiempo permite presentar las memorias con una mayor autenticidad y credibilidad. Cada empresa, en este sentido, tomará la decisión que crea oportuna en base a su estrategia, posición y peticiones que se le hagan en realizarlo o no,

aunque es aconsejable por no decir casi un imperativo. Normalmente es aconsejable recurrir a verificaciones internas de la propia empresa y externas mediante la utilización de entidades y profesionales.

- *Revisión y mejora*: Como actividad complementaria a todas las que estamos citando y muy importante está la revisión del programa de responsabilidad social corporativa para prevenir y realizar planes de contingencia y de corrección para el logro del cumplimiento de nuestra misión. Para ello se consideran los grupos de interés y sus expectativas, las tendencias sociopolíticas y legislativas que a nuestra actividad concierne, la competencia, la evolución de los mercados en los que operamos, nuestros productos y servicios, etc., valiéndonos de los indicadores de desempeño, las encuestas de satisfacción, las quejas recibidas de la empresa, percepción pública de la empresa, valoraciones del nivel de cumplimiento de códigos y documentos que admite la empresa.

En resumidas cuentas, los pasos para conseguir hacer un informe de RSC los podríamos clasificar y ordenar de esta manera para que se hagan con diligencia y corrección:

“1.- En caso de estar preparados para su realización: ¿Por dónde empezar?”

Paso a paso: 1.- Evaluar los costes y beneficios de la memoria RSC.

- 2.- Asignar un responsable
- 3.- Constituir un equipo de trabajo multidisciplinar
- 4.- Realizar una autoevaluación: diagnóstico de partida.
- 5.- Dotar de recursos
- 6.- Planificar siguientes pasos.

2.- ¿Qué enfoque vamos a adoptar? Análisis de partida.

Paso a paso: 1.- Describir el éxito de la empresa

- 2.- Identificar los aspectos e impactos en materia de sostenibilidad.

3.- ¿Qué información e indicadores empleamos?

Paso a paso: 1.- Identificar y definir los indicadores e información a incluir.

- 2.- Definir el alcance, la cobertura y los límites del informe.
- 3.- Recopilar los datos y la información.

4.- ¿Cómo realizamos el informe de RSC?

Paso a paso: 1.- Definir el esquema de la memoria

- 2.- Redactar la memoria
- 3.- Elegir los medios a usar

5.- ¿Cómo dotar de credibilidad al informe? Proceso de verificación externa

Paso a paso: 1.- Preparar la auditoria de verificación/validación.

2.- Verificar/validar la memoria de sostenibilidad.

6.- ¿Cómo difundir y distribuir el informe?

Paso a paso: 1.- Difundir y distribuir el informe.

7.- ¿Cómo mejorar el informe?

Paso a paso: 1.- Evaluar el informe de RSC. Identificar las áreas de mejora.

2.- Establecer objetivos para el siguiente informe.¹”

Diez consejos útiles

1.- Determinar a quién va dirigido el informe.

Para seleccionar y decidir el contenido que se incluirá en el informe, es preciso conocer el público objetivo al cual va dirigida, a los cuáles les facilitaremos aquella información que a priori hemos determinado que requieren estos grupos.

2.- Realizar el informe en sintonía con la visión y compromisos que afronta la empresa.

Es necesario explicar que la información que se incluye en el informe se ha considerado relevante para la empresa, y por este motivo explicitar que la misma va en sintonía con los objetivos y estrategia de la empresa.

3.- Describir claramente quién es la empresa y dónde opera.

Para identificar con precisión las actividades y países donde opera la empresa, es necesario hacer una descripción detallada de la empresa.

4.- Se claro con el alcance de la memoria.

Hay que detallar en el informe lo que se incluye y lo que no y explicar el motivo (actividades, líneas de negocio, instalaciones y países de operación), cuanto más información se aporte mejor, y con el mayor grado de desglose posible. La empresa debe ser transparente.

5.- No olvidar las políticas y los compromisos no incluidos en el informe

La aplicación de los códigos de conducta tanto internos como externos es de gran ayuda para comprender los compromisos, misión y visión de la empresa en lo referente al compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible. Es importante dar una visión lo más amplia posible.

¹ Extraído del artículo de CIES “La elaboración de un informe de Responsabilidad Social Corporativa. Diez Consejos útiles” por Mercedes Gutiérrez.

6.- Fijar e informar sobre los objetivos

El informe tiene que incluir los objetivos del desempeño de la actividad de la empresa. Con eso la empresa consigue comunicar la voluntad de la misma y que está dispuesta a mejorar su actuación. La inclusión del cumplimiento o no de los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos en los informes es de gran ayuda para el posible replanteamiento de las acciones que tiene que llevar la empresa, tanto para encarar el futuro como para llevar acciones correctoras en el presente.

7.- Las tendencias de desempeño deben ser incluidas.

La evolución que tiene la empresa en sus resultados tiene que verse plasmada no de forma estática en los resultados anuales, sino que es conveniente hacer una proyección de los mismos en el tiempo para conocer la viabilidad y si las políticas aplicadas le permitirán reorientar sus actividades para la consecución del objetivo de optimización de beneficios. La empresa se enfrenta a un entorno cambiante, que exige tomar decisiones, por tanto se ve afectada tanto por factores internos como externos que la afectan.

8.- Ser transparente y no encubrir cuestiones críticas.

Los distintos grupos de interés pueden desconfiar de la veracidad y transparencia de los datos aportados, alegando que siempre se procura minimizar los problemas y ensalzar las virtudes, que es un intento por encubrir las cuestiones críticas. Es conveniente informar y dar a conocer la detección de los problemas ya que es una fórmula tranquilizadora que sirve para que se sepa que la empresa en su diagnóstico conoce y asume los problemas, y que ya prepara planes de contingencia para solucionarlos.

De esta manera también se consigue ganar en credibilidad, factor intangible de gran valor añadido.

9.- Implicación de la Dirección y sus responsabilidades.

Las declaraciones del presidente, mostrando la implicación de la Dirección y sus responsabilidades en aras a una actuación coherente y responsable de acuerdo con la RSC, debe ir acompañada de la información vinculada al cumplimiento de los compromisos incluidos en el informe, anunciando que las responsabilidades que se integran han sido interiorizadas y plenamente asumidas.

10.- Facilitar información complementaria a las partes interesadas.

Como en el informe se tratan muchos temas a nivel general, la empresa tiene que facilitar vías para que las partes interesadas puedan profundizar y obtener información complementaria más extensa y detallada sobre aquellos aspectos que les interesen. Es por ello, que la empresa tiene que facilitar otras fuentes a las cuales recurrir, como la Web corporativa, y con referencias específicas.

2.4 Beneficios y riesgo de un informe de RSC

Con más frecuencia las empresas informan acerca de sus resultados e impactos económicos, sociales y medioambientales que incurren en su actividad.

Los principales beneficios que pueden obtener una empresa al elaborar estos informes son principalmente:

- Le permiten poder planificar el desarrollo de la empresa en un horizonte de 3 a 5 años.
- La obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo frente a la competencia, mejora su posicionamiento.
- Ayuda en la definición de los objetivos corporativos, departamentales e individuales.
- El que los integrantes tengan la información necesaria para la correcta toma de decisiones.
- Permitir la realización de análisis de los resultados, determinar las desviaciones y aplicar las acciones correctoras necesarias.
- Facilitar la obtención de datos, su recopilación y publicitación.

La medición e información de la actuación de la empresa en el tiempo son de gran ayuda para la gestión y dirección de la actividad de la empresa y para el logro de la interconexión de todos los departamentos en el desarrollo de sus actividades.

También permite conseguir la evaluación de los activos tangibles e intangibles de la empresa, los cuales pueden repercutir positivamente en la cuenta de resultados.

Además, es de vital importancia el que las empresas informen acerca de sus actividades, para ello, la vía de los informes de RSC constituyen una herramienta de gran ayuda en tanto vienen a complementar las peticiones de información solicitadas y consideradas de gran interés por los diversos y múltiples grupos de interés, sobre las actividades que realiza la empresa y a los compromisos adoptados.

- *Mejora la imagen de la empresa:* También los informes de RSC sirven para resaltar las contribuciones sociales y ecológicas de las en sus productos y servicios. Uno de los grandes avances para resaltar la imagen y reputación empresarial es la responsabilidad social corporativa. Muchas veces el método que se emplea para juzgar y valorar la calidad en el desempeño de la actividad de la empresa se realiza a través de la información contenida en el informe de RSC.

- *Mantiene canales de comunicación de calidad:* Una información detallada, exhaustiva y periódica, deriva a una mayor cohesión, calidad organizacional y mayor estabilidad financiera ante cambios inesperados de última hora, hecho que permite facilitar a todos aquellos que lo deseen información al momento. Son además, grandes herramientas de comunicación y que posibilitan el intercambio de buenas

prácticas, contribuyendo a crear un mayor nexo de unión entre los trabajadores y los distintos grupos de interés.

- *Posibilita riesgos futuros.*: Mediante el aprendizaje y la identificación de aquellos puntos conflictivos de la empresa durante su *supply chain*, es una de las principales ventajas que llevan a la elaboración de las memorias. Esto ayuda a realizar planes de prevención y de evaluación de los posibles riesgos y beneficios que puede desempeñar cualquier toma de decisión de la empresa, evitando sorpresas desagradables.

- *Mejora las relaciones con las partes interesadas*: Las empresas dan cada vez mayor importancia a las relaciones con los terceros, ya que constituyen un factor clave de éxito de la empresa. El diálogo y la transparencia de un diálogo abierto con ellos sobre la actuación, preferencias y futuros planes en el ámbito de sostenibilidad ayudan a reforzar la relación y a la obtención de mayor confianza.

- *Favorece la comunicación interna*: Los informes de RSC pueden también servir para ayudar a la vinculación de todos los departamentos internos de la empresa y facilita y ayuda a la cooperación y a unificar las fuerzas para el cumplimiento del plan estratégico de la empresa. Se pueden establecer además diálogos internos coordinados imposible de llevarlos a cabo de otra manera por la complejidad de la empresa. Son también facilitadores del cambio interno de la organización. Pero no todas las consecuencias de la elaboración de un informe de responsabilidad social corporativa son positivas, ya que también pueden conllevar riesgos. En caso de realizar mal un informe o con flecos, baches o elementos no transparentes y poco claros, puede repercutir en una información desconcertante, que no integre los elementos básicos que faciliten una buena gestión, coordinación y comunicación de la empresa tanto internamente como externamente. La desconfianza que puede generar puede ser irreversible juntamente con la falta de credibilidad y apoyo al proyecto que puede conllevar a la desaparición de la empresa.

2.5 Plan estratégico y plan de acción

Más importante que saber ¿Dónde estamos? y ¿adónde queremos ir? Es imprescindible conocer de forma detallada el ¿cómo iremos? Ya que sino la estrategia de la empresa es llevada sin rumbo aparente.

Por ello es necesario reafirmar y hacer hincapié en el plan estratégico de la empresa que, de forma simplificada, viene a ser un programa de actuación que aclara y especifica nuestros propósitos alienándolos con nuestra visión.

Esta programación tiene que recogerse de forma consensuada por el equipo directivo, que concretará las decisiones orientadas a la gestión de la RSC, teniendo en consideración los intereses de los grupos de interés recogidas en la fase anterior.

Debemos conocer por qué lo hacemos y ponerlo por escrito. No es recomendable delegar su redacción a un solo miembro del cuerpo directivo ni tampoco a un equipo asesor externo. Sin su tutorización puede llegar a ser una tarea interminable.

Misión: es la cuestión clave, es la razón de ser de la empresa, los principios con los que se identifica esa iniciativa empresarial.

Visión: aquello que queremos llegar a ser.

Valores: principios que rigen nuestra actividad.

Estrategia: qué pasos vamos a llevar a cabo para alcanzar ese ideal.

En el plan que contiene el análisis global que se hizo anteriormente, se deben marcar objetivos que nos permitan:

- Superar nuestras debilidades.
- Potenciar nuestras fortalezas.
- Identificar y aprovechar nuestras oportunidades.
- Combatir nuestras amenazas.

Hay que tener presente a la hora de concretar los planes estratégicos de nuestra empresa en materia de responsabilidad social corporativa, que las acciones del negocio tienen que integrarse con la línea estratégica de la empresa, ya que su coexistencia por paralelo pierde su funcionalidad y es origen de caos y fracaso.

Para elaborar un plan estratégico es conveniente separarla en varias fases:

1. Análisis y diagnóstico de la situación actual
2. Cultura empresarial (misión, visión, valores,..)
3. Estructura organizativa (implicación de todo el personal citado previamente)
4. Declaración de objetivos (citado en el apartado)
5. Planificación de estrategias:
 - a. Definición del negocio
 - b. Estrategias competitivas genéricas
 - c. Estrategias económicas
 - d. Estrategias sociales
 - e. Estrategias medioambientales

6. Creación de planes de actuación que tendrán que tener:
 - a. Acciones y recursos necesarios para su consecución
 - b. Timing de actuación
 - c. Las partes implicadas en cada uno de los objetivos (departamentos personas)

Ejemplos de temas abordados en un plan estratégico:

- Posibilitar la integración de inmigrantes
- Especial atención a la igualdad de género
- Evitar la exclusión social
- Procurar la igualdad de oportunidades
- Atención a la corrupción público-privada
- Tratamiento del cambio climático
- Seguridad de los productos (consumidor)
- Derechos humanos
- Deslocalización
- Protección de datos (internos y externos)
- Etc.

2.6 La relación con los grupos de interés

En todo el mundo se libra una batalla entre dos pensamientos: el tradicional enfoque de los accionistas (la empresa debería maximizar el retorno de la inversión) y el nuevo enfoque hacia los grupos de interés (la empresa tiene responsabilidades sociales y medioambientales).

Según su creador, R.E. Freeman, la teoría de los grupos de interés va más allá de los cuatro grupos básicos de negocio (inversores, empleados, proveedores y clientes) para reconocer que también cuentan otros sectores. Los organismos gubernamentales, los grupos políticos, las asociaciones comerciales y la comunidad también importan.

Los académicos dividen a los grupos de interés en dos tipos. Los primarios (propietarios/accionistas, empleados, clientes y proveedores) son esenciales para la existencia del negocio y tienen contacto formal con la empresa. Los grupos de interés secundarios incluyen sectores sociales y políticos que juegan un papel fundamental para la credibilidad y aceptación de las actividades de negocio de la empresa. Dentro de este grupo se cuentan también las ONG, las organizaciones coyunturales, los gobiernos e incluso los competidores.

El dinamismo y la complejidad en el actual contexto empresarial, ha hecho necesario que las Direcciones de las empresas se hayan concienciado de la necesidad de adquirir un compromiso sólido con los distintos grupos de interés, que estén afectados directa o indirectamente por la misión empresarial. El objetivo es compartir experiencias y trabajar en conjunto para lograr superar las dificultades presentadas por ese contexto. Es importante poder llegar a definir e identificar cuáles son nuestros grupos de interés, y contactar con ellos para conocer cuáles son sus expectativas, aspecto fundamental para la implantación integral de la RSC en el seno de nuestra organización. La guía G3 de *Global Reporting Initiative* (GRI) define grupo de interés como “aquellos grupos o particulares de los que puede esperarse, dentro de lo razonable:

- Que se encuentren afectados de manera significativa por las actividades, productos y/o servicios de la organización.
- Que afecten a la capacidad de la organización para implantar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.”²

Deben incluirse aquí tanto los internos (miembros de la empresa), como los externos (que no pertenecen directamente a la organización, pero que mantienen algún tipo de relación con ella), los principales y secundarios, reales y potenciales, para estructurar nuestro plan estratégico en función de esas necesidades.

A continuación y esquemáticamente presentamos a los posibles grupos de interés implicados en el desarrollo de la RSC.



² Publicado en periódico Cinco Días mes de Noviembre 2008.

Para poder identificar estos grupos de interés y sus respectivas necesidades podemos plantearnos:

- Definir e identificar quiénes son.
- Hacia qué aspectos de la actividad centran la atención en función de sus intereses.
- Identificar sus necesidades y que esperan actualmente y en el futuro.
- Percepción de la imagen que tienen de nuestra empresa.
- Nivel de afectación por nuestra actividad, cómo la perciben.
- Riesgos que se pueden derivar si no los tenemos en cuenta.

Una vez dispongamos de respuestas a estos interrogantes planteados, podremos establecer nuestras prioridades en torno a todos ellos. Evidentemente su peso específico no será el mismo en la afectación a nuestra actividad ni comportarán el mismo nivel de esfuerzo. Para crear ese orden de prioridades debemos analizarlos teniendo en cuenta:

- Responsabilidad de la empresa a nivel legal, financiero y operativo en relación a estos grupos de interés.
- Como se relacionan con la empresa, la misma dependerá de su tipología a nivel contractual (clientes, proveedores, empleados, instituciones financieras...), económica (inversores, accionistas y socios) o de colaboración (organizaciones sociales y medioambientales, sindicatos, administración, sociedad...).
- Importancia de los mismos, capacidad para crear corrientes de opinión.
- Como intentan influir en el desarrollo socioeconómico del entorno.
- Que esperan a corto, medio y largo plazo, intentar concretarlo.
- Sus niveles de sensibilidad ambiental y cultural.
- Determinar el grado de influencia de los *stakeholders* en la actividad empresarial.
- La interacción entre estos y la entidad (a nivel local, nacional o mundial).
- Los *stakeholders* deben gozar de representatividad, identificarla.

La empresa deberá establecer con los *stakeholders* un diálogo fluido y continuado en el tiempo, para así obtener beneficios mutuos, y que sirva de ayuda para consensuar y garantizar la protección ambiental, el bienestar social, el beneficio económico y el desarrollo humano. Este es el principal objetivo al que se enfrenta la empresa.

Para materializar el diálogo disponemos de muchas herramientas:

Cartas: Es un medio poco útil puesto que sirve para transmitir información pero no para establecer un proceso de comunicación con la empresa de forma continuada y

ágil. Problema adicional que se nos presenta es el de saber si el destinatario ha leído la misiva y si recibiremos contestación. Con lo cual será necesario un contacto telefónico para confirmarlo.

Contacto telefónico: implica un trato más personal pero que requiere de mayores costes, y de más tiempo disponible para poder especificar determinados datos y una organización más rigurosa para plasmar el resultado obtenido de la conversación. Para evitar algunos problemas, se puede establecer un teléfono específico de atención especial, para resolver dudas y recoger opiniones al respecto.

Correo electrónico: es una forma fácil de establecer un primer contacto pero debemos tener en cuenta que quizás no esté al alcance de todos nuestros grupos de interés, puesto que deben disponer de Internet, además nos encontramos con algunos inconvenientes ya mencionados en el contacto con cartas.

Encuentro personal: en el cara a cara su principal ventaja es la creación de confianza y credibilidad entre las partes implicadas en el encuentro, así como la facilidad para detectar la percepción que se tiene de la empresa. Sin embargo, puede suponer altos costes y es difícil establecer una fecha y lugar de reuniones al que puedan asistir todos los *stakeholders*.

Encuestas: si están bien definidas, pueden facilitar la respuesta de los afectados en poco tiempo, facilidad en la recepción de los comentarios, y en algunos casos su tabulación. Debe tener un diseño cuidado y accesible, con preguntas significativas y comprensibles para todo el mundo.

Para establecer las cuestiones sobre las que vamos a solicitar información, nos serviremos de un listado propuesto por el GRI, las cuáles se estructuran en cuestiones de ámbito económico, ambiental y social. Este listado deberá ser consensuado posteriormente con los grupos de interés y se corresponde con los indicadores que nos permitirán medir los resultados de nuestras actividades.

ECONÓMICOS	AMBIENTALES	SOCIALES			
		Prácticas Laborales	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Desempeño económico	Materiales	Empleo	Inversión	Impacto sobre la comunidad	Salud y seguridad del cliente
	Energía	Relación empleado/dirección	Aprovisionamiento	Corrupción	Etiquetado de productos y servicios
Presencia en el mercado	Agua	Salud y seguridad en el trabajo	No discriminación	Políticas públicas	Comunicaciones de Marketing
	Biodiversidad				
Impactos económicos indirectos	Emisiones, vertidos y residuos	Formación profesional y enseñanza	Libertad de asociación y negociación	Conducta anticompetitiva	Privacidad del cliente
	Productos y servicios	Diversidad e igualdad de oportunidades	Trabajo infantil o forzado	Cumplimiento normativo	Cumplimiento normativo
	Cumplimiento normativo		Prácticas de seguridad		
	Transporte		Derechos de los pueblos indígenas		

Fuente: Cinco Días (Valora)

El contacto con los grupos de interés no debe limitarse a la fase previa (obtención de información). Sino que una vez que se plasman los resultados obtenidos, debemos comunicárselos, para ello, podemos utilizar:

- Un tablón de anuncios, que tiene un bajo coste pero sirve únicamente para la comunicación interna.
- Reuniones, que permiten un contacto directo e interactivo en el que la información se adapta a cada grupo pero que requiere un tiempo mayor y tiene un alcance limitado. Problema de coordinar la asistencia (gestionar agendas).
- Presentaciones y ferias comerciales, dónde se puede contactar directamente con los stakeholders ofreciéndoles una información personalizada, hay que aprovechar la oportunidad para atraer así a nuevos inversores y clientes, supone mayores costes.
- Boletines, folletos y correos electrónicos. Suponen poco coste, se pueden crear listas de distribución, incluir los resultados obtenidos y además añadir información adicional. Al ser una comunicación unilateral pueden no tener efecto.
- Notas de prensa. Suponen gastos reducidos y tienen un gran alcance. Decisión de en que medios se va a publicar y fechas. Lo que se publique debe tener interés para los diferentes grupos.
- Memorias de sostenibilidad. Es la plasmación de la RSC de la empresa, se aporta información detallada sobre los ámbitos económico, social y medioambiental. Su confección requiere de una gran dosis de profesionalidad. Comportan elevados costes de impresión y relaciones públicas.
- Página web. Sirve para su comunicación sin asumir los costes de impresión. Pero las personas interesadas deben disponer de conexión a internet.

3.- Análisis de la RSC en las empresas: Métodos de valoración

3.1 GRI

Dada la necesidad de encontrar sistemas de gestión para la RSC, han surgido en el mercado diversos indicadores que nos permiten evaluar el desempeño de la empresa en esta materia y que nos facilitan la confección del informe de sostenibilidad. Para conseguir avanzar en materia de sostenibilidad se recurren a estos indicadores para poder observar la evolución de los objetivos planteados por la empresa en esta materia y poder realizar las correcciones pertinentes en el tiempo.

La guía junto a los indicadores que contiene que ha conseguido mayor relevancia en este sentido ha sido el GRI (*Global Reporting Initiative*), una asociación sin ánimo de lucro cuyo objetivo es facilitar la práctica en un marco común, voluntario y homogéneo para todas aquellas organizaciones que quieran realizar una memoria de los resultados de su empresa.

GRI ha conseguido que independientemente del grado de seguimiento de su guía para realizar un informe, muchísimas empresas se apuntaran al carro de elaborar estos informes, siendo España uno de los países más destacados en este aspecto.

No sólo plantea criterios, metodologías y principios en su realización, sino que presenta una serie de indicadores que miden la evolución de cada una de ellos en materia de sostenibilidad en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales clasificados como materia de interés.

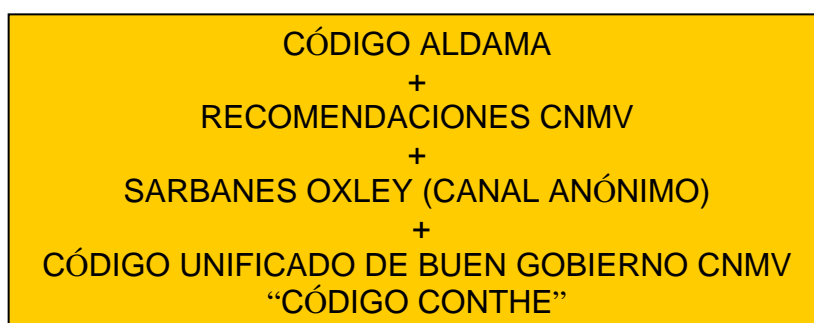
Los indicadores, por tanto, están relacionados con los impactos que la compañía ejerce en sus *stakeholders* y al sistema en general; tanto en el ámbito local, nacional como mundial.

Es por ello que se le han añadido unos Protocolos de los Indicadores GRI, ya que clarifican su interpretación y aplicación. Todo ello, sin intención de limitar o condicionar su utilización, ya que cada empresa según su actividad, seleccionará y desarrollará/complementará libremente aquellos que le sean más convenientes y reflejen mejor la línea de su negocio.

La decisión de incluir el método GRI para esta investigación es básicamente que tiene un nivel de aceptación internacional.

3.2 Gobierno Corporativo

A lo largo de los últimos años y a efectos de recomendar a las empresas prácticas de sostenibilidad y éticas a efectos de lograr un Buen Gobierno Corporativo se han formado comisiones para dictaminar recomendaciones de Buen Gobierno, el primero conocido es el código conocido como Aldama, a continuación se sitúan las recomendaciones adicionales de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), también se contemplan las recomendaciones de Estados Unidos para aquellas empresas españolas o no, que cotizan en su bolsa, con la puesta en práctica de la Ley Sarbanes Oxley, que obliga a disponer de un canal de información, sin que se descubran las personas (clientes, empleados y proveedores) que lo utilicen, guardándose su total anonimato a efectos de poner en conocimiento de la autoridad aquellas prácticas financieras consideradas contrarias a la ética o a la sostenibilidad, con el fin de luchar contra la corrupción y posteriormente las conocidas como “Código Conthe”, el cuál cuando fue responsable del organismo de la (CNMV) las promulgó para facilitar el Código Unificado de Buen Gobierno. Como continuación a lo expuesto anteriormente y a efectos de facilitar su comprensión, reseño a continuación los diferentes códigos:



La RSC no valora a efectos del Buen Gobierno Corporativo, la aplicación de la Ley de Transparencia de las sociedades anónimas cotizadas la cual se ajusta a la legalidad vigente para las empresas y que es de obligada observancia para las empresas cotizadas, pero no a efectos de valorar su RSC.

Los requisitos o aspectos que se tienen en consideración para la valoración del Buen Gobierno Corporativo, se ajustan al estudio sobre:

- *Sociedad, grupo y administradores*: A la finalización del ejercicio económico, las empresas elaboran el Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC), que debe tenerse en cuenta su existencia a efectos de poder valorar la RSC. Existencia del canal anónimo de denuncias en concordancia con la ley Sarbanes Oxley, así como la cobertura de los siguientes riesgos: financieros, legales, tecnológicos, de calidad, de recursos humanos, así como medioambientales.

- *Junta general de accionistas*: Exigencia para aquellos asuntos que se van a tratar en la Junta General de Accionistas y que son considerados como independientes y que se han convocado previamente, mediante comunicación a todos los accionistas a través de la orden del día junto a otros asuntos de interés para la empresa, se exige para los mismos que se voten por separado (práctica de Buen Gobierno), así como poner especial énfasis en la coherencia de que los intermediarios financieros legitimados (que representan el voto delegado por accionistas que no van a estar presentes en la junta), voten siguiendo las instrucciones de los accionistas, así como la aprobación de la política de retribuciones de los gestores.

- *Consejo de administración*: La presencia de mujeres no debe sufrir discriminación en cuanto a su pertenencia al Consejo, prestar especial atención a la dedicación de los Consejeros, también a la composición de los consejeros ejecutivos e independientes en el Comité Ejecutivo, tamaño del Consejo (más o menos consejeros, normalmente cada empresa dictamina su número), inasistencia de los Consejeros y Evaluaciones tanto del Consejo como de sus Comisiones). El tamaño de los Consejos de Administración recomendado por el Código Olivencia es de 15 miembros.

- *Retribuciones*: La información que se suministra sobre la remuneración de los consejeros debe reflejar con toda transparencia la remuneración de los mismos a nivel de cada consejero y no de todo el consejo, hay que procurar bajar a nivel individual.

- *Comisiones del Consejo*: Es conveniente que las empresas que cotizan en bolsa, tengan las siguientes comisiones: Comisión Ejecutiva, de Auditoría y Control, Nombramientos o Retribuciones y de Estrategia e Inversiones, a efectos de garantizar un buen nivel de gobierno corporativo.

3.3 ONU

Las Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos de Naciones Unidas, fueron aprobadas por la Subcomisión para la Promoción y Protección de los derechos humanos de las Naciones Unidas, en agosto de 2003.

Son obligaciones mínimas para las empresas sobre derechos humanos, que se recogen en una serie de artículos, y que no tratan de obviar la responsabilidad de los Gobiernos de los Estados, ya que se considera primordial su responsabilidad.

En el desarrollo de su actividad las empresas tienen unos impactos, de lo que se trata, es de facilitar información sobre los mismos respecto a los derechos humanos y civiles de los grupos de interés *stakeholders*.

Los contenidos de GRI se han definido atendiendo a las declaraciones de Naciones Unidas y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de manera que los indicadores se fijan en incidentes relacionados con derechos humanos fundamentales, en la capacidad de la organización para abordar los temas de derechos humanos y en la integración del respeto a los derechos humanos en las relaciones comerciales de la organización.

La información y los aspectos que hay que tener en consideración sobre los derechos humanos de forma esquemática, son los siguientes:

- *Prácticas de inversión y abastecimiento*: Nivel de formación de los empleados en materia de derechos humanos y acuerdos comerciales de las empresas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.
- *No discriminación*: Medidas adoptadas para evitar la discriminación de personas en materia de derechos humanos por razón de (raza, sexo, religión, etnia, etc.), para evitar discriminaciones.
- *Libertad de asociación y negociación colectiva*: Que las empresas no vulneren estos derechos en el desarrollo de sus actividades y operaciones, debe procurar incentivar estas prácticas así como las medidas que se han adoptado para respaldar estos derechos.
- *Trabajo infantil*: Medidas adoptadas para evitar la explotación infantil y determinar las actividades y operaciones que puedan incidir en la explotación infantil.
- *Trabajo forzoso*: Procurar identificar y erradicar en las empresas afectadas aquellas actividades y operaciones que puedan suponer trabajo forzoso o no voluntario y medidas para evitarlo.
- *Prácticas de seguridad*: Hay que formar al personal en todos aquellos aspectos de derechos humanos que resulten relevantes para el ejercicio de sus actividades, poniendo especial énfasis en la seguridad.
- *Derechos de los indígenas*: Las empresas deben procurar evitar la violación de los derechos de los indígenas, así como de pequeñas etnias y medidas adoptadas para evitarlas.
- *Corrupción y protección de los consumidores*: Evitar la corrupción y blanqueo de capitales, tomando medidas para evitar estos casos, así como directrices sobre modalidades de consumo sostenible para proteger a los consumidores.

En RSC hay que valorar la información contenida en las memorias confeccionadas por las empresas, en la cual describen políticas y procedimientos, en algunos casos se anuncian y en otros se describen, teniendo en cuenta las normas que establecen Naciones Unidas, con la finalidad de valorar si la empresa /organización las cumple, a que nivel, y qué información o evidencias se presenta en la información analizada.

3.4 AA1000 Norma de Aseguramiento

Al analizar el aseguramiento en RSC debemos tener en cuenta que “*La norma de aseguramiento AA1000 es un estándar de aplicación general*” que permite evaluar, manifestar y reforzar la credibilidad de la empresa / organización, así como la calidad del informe o memoria de sostenibilidad confeccionada por la misma poniendo especial énfasis en sus procesos principales, sistemas de producción, competencias y grupos de interés. También implica la comunicación de sus resultados con el fin de generar credibilidad en sus usuarios.

El desarrollo sostenible a fin de promocionar la responsabilidad de las empresas es misión de AccountAbility, la cual pretende promocionar la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible. Este instituto profesional líder en el ámbito internacional, provee de instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial; ofrece desarrollo y certificaciones profesionales; y realiza investigaciones de primera línea. AccountAbility también ha adoptado un modelo innovador de gobernabilidad que, al incluir a las diferentes partes interesadas *stakeholders*, permite la participación directa tanto de miembros individuales como corporativos, así como de organizaciones de la sociedad civil y del sector público de diferentes países en todos los continentes.

La norma AA1000 al ser una norma, establece principios parecidos a los de indicadores GRI y NEF sobre los que debe basarse la comunicación de la responsabilidad social de la organización informante en su memoria o informe.

Las características clave de la serie AA1000 son las siguientes:

- Cubre todo lo relacionado con el desempeño sostenible. El término de sostenibilidad cubre todos los aspectos referidos a los resultados de una organización, incluye asuntos sociales, económicos, financieros, éticos y ambientales.
- La norma AA1000 de Accountability expresa cómo una empresa puede determinar a sus grupos de interés para poder construir un proceso sistemático de compromiso con ellas.

- Se centra en la precisión de la información que se facilita, que interesa a las partes involucradas, y en las políticas de la empresa y el cumplimiento de las regulaciones obligatorias.
- Asegurar la credibilidad de los reportes públicos de sostenibilidad.
- Valorar a la empresa en relación a su capacidad de respuesta a las partes interesadas. A través de procesos de compromiso, obtener las opiniones de los *stakeholders*, que nos faciliten poder expresarnos sin miedos ni restricciones. Inclusión de los *stakeholders* "silenciosos" generaciones futuras, medio ambiente.
- Previsión para la empresa con el fin de poder ejecutar sus políticas y objetivos establecidos, y también para poder hacer frente a futuros estándares que vayan apareciendo.
- Incluye la compatibilidad específica con la *Global Reporting Initiative* (GRI). El sistema AA1000 se complementa con GRI. AA1000 se ha dedicado a compatibilizar sus propios métodos de difusión con los de GRI. La norma AA1000 establece normas aplicables en los procesos de difusión y en el desarrollo de informes accesibles y objetivos.
- El aseguramiento se puede aplicar a diferentes tipos y tamaños de organizaciones y de diversas áreas geográficas y de otras culturas y sociedades.
- Requiere la asesoría de los expertos en aseguramiento para cubrir las competencias y relaciones con la organización informante, esto es, el cliente.
- Mejora continua: desarrollo continuo del proceso con aplicación de medidas reconocidas y verificadas externamente para mejorar la actuación de la compañía en respuesta al resultado del proceso.
- Implantación: no debe limitarse a un hecho puntual al elaborar un informe ético o social, sino que el proceso tiene que ser parte de las operaciones, sistemas y políticas de la organización.

3.5 NEF *New Economics Foundation*

La *New Economics Foundation* (NEF) es una organización británica independiente cuyo objetivo es el de valorar y comparar los resultados de las empresas en relación a la coherencia del sistema de gestión de RSC implantado. Tiene un punto de vista progresista sobre la economía y el medioambiente.

Los Principios en que se basa el modelo NEF son:

- *Completo*: hay que tener en cuenta todas las áreas de actividad de la empresa.
- *Comparable*: la información que recopila y analiza este indicador tiene que permitir comparar tanto internamente como entre empresas indiferentemente de sus características, tamaño y actividad.
- *Incluyente*: el diálogo abierto entre todos los miembros integrantes de la empresa y grupos de interés tiene que estar presente.
- *Regular y evolutivo*: tiene que llevarse a cabo de forma dinámica y activa en el tiempo.
- *Integrado y transversal*: tiene que incluir todos los logros de la empresa (estrategia, gestión, auditoría, etc.) a todos los niveles.
- *Abierta la información suministrada a los grupos de interés*.
- *Verificable*. Es aconsejable que la información publicada pueda ser analizada a nivel interno y externo mediante profesionales o agentes.
- *Mejora continua*: Proceso a través del cual permite incorporar mejoras aportadas por los grupos de interés y la empresa.

Los principios que se analizan en el NEF son parecidos a los del método GRI. Mediante estos principios, NEF tiene la intención de evaluar el contenido y evolución de los sistemas de gestión de la organización.

Cada principio es puntuado separadamente y la suma del conjunto nos refleja el resultado del indicador.

4.- Empresas del IBEX-35

4.1 IBEX-35

El *IBEX-35 (Iberia Index)* es el índice más importante de la Bolsa española, en él cotizan las 35 empresas con más liquidez, las operaciones de contratación (compra y venta de acciones), se efectúan mediante el sistema (SIBE) Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico desde las 9:00 a 17:30h todos los días no festivos de lunes a viernes y cotiza en las plazas de Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao. Es un índice de referencia de la bolsa española que fue elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME), que se utiliza en otras operaciones que referencian rentabilidades a la evolución de éste índice. Se trata de un índice ponderado por

capitalización bursátil (número de acciones por su cotización), evidentemente no todas las empresas que lo forman tienen el mismo peso.

El peso específico de cada empresa en el IBEX-35, no es homogéneo, puesto que las empresas con mayor capitalización bursátil tienen mayor peso, lo cual nos indica que en las variaciones de las cotizaciones de las empresas, aquellas que tienen un mayor peso influirán más en las alzas o bajadas del índice, al establecer su resultado final al cierre de cada sesión bursátil. Las empresas con mayor peso en el IBEX-35 son las siguientes: Grupo Santander, Telefónica, BBVA, Iberdrola y Repsol YPF.

El criterio utilizado por BME para incluir un valor en el IBEX-35 es el de liquidez, entendida ésta en términos de volumen de contratación, tanto en euros como en órdenes.

Respecto a como se regula la entrada o salida de empresas en el IBEX-35, ésta es revisada por un grupo de expertos denominado Comité Asesor Técnico (CAT), que decide qué empresa y cual no formará parte de la composición del índice, la composición se modifica si es el caso, cada 6 meses según cumplan unos criterios específicos. La modificación se hace efectiva el primer día hábil de enero y el primer día hábil de julio de cada año. No obstante, se ha dejado la puerta abierta a que puedan celebrarse reuniones extraordinarias ante circunstancias que así lo requieran, para modificar la composición del IBEX-35.

Las empresas que componen el IBEX-35 (y son la base para el estudio realizado) se detallan en la tabla siguiente:

EMPRESA	PÁGINA WEB CORPORATIVA
ABERTIS	http://www.abertis.com
ACCIONA	http://www.acciona.es/
ACERINOX	http://www.acerinox.es/
ACS	http://www.grupoacs.com/
ALTADIS	http://www.altadis.com
ANTENA 3 TV	http://www.antena3.com
BANCO POPULAR	http://www.bancopopular.es/
BANCO SABADELL	https://www.bancsabadell.com
BANESTO	http://www.banesto.es/
BANKINTER	https://www.ebankinter.com
BBVA	https://www.bbva.es/
CINTRA	http://www.cintra.es/
ENAGAS	http://www.enagas.es/
ENDESA	http://www.endesa.es/
FADESA	http://www.fadesa.es/
FCC	http://www.fcc.es/
FERROVIAL	http://www.ferrovial.es/
GAMESA	http://www.gamesa.es/
GAS NATURAL	http://portal.gasnatural.com
IBERDROLA	http://www.iberdrola.es/
IBERIA	http://grupo.iberia.es
INDITEX	http://www.inditex.com/
INDRA	http://www.indra.es/
MAPFRE	http://www.mapfre.com
METROVACESA	http://www.metrovacesa.es/
NH HOTELES	http://www.nh-hoteles.com/
PRISA	http://www.prisa.es/
REE	http://www.ree.es/
REPSOL YPF	http://www.repsolypf.com/
SACYR VALL	http://www.sacyr.com
SCH	http://www.gruposantander.es/
SOGECABLE	http://www.sogecable.es/
TELECINCO	http://www.telecinco.es/
TELEFONICA	http://www.telefonica.es/
UNION FENOSA	http://www.unionfenosa.es

Fuente: Observatorio

CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN

1. Estudio de las empresas

1.1 Objetivos del estudio

El objetivo principal de la investigación consiste en llegar a calificar la calidad de la información proporcionada en los informes y memorias de las empresas en materia de responsabilidad social corporativa que conforman el IBEX-35 en el año 2006.

Con esta finalidad medimos la calidad técnica y coherencia de los Contenidos, los Sistemas de Gestión, el Gobierno Corporativo y las Puntuaciones Totales.

También hace falta resaltar que al ser las memorias instrumentos válidos, la utilización que se hace de ellas resulta muy adecuada para la gestión y dirección interna de la empresa. Para que la actividad de una empresa esté bien coordinada y sea responsable, tiene que integrar desde el inicio en la misión, la visión y los valores de compromisos en materia de RSC que impulsarán la estrategia y acciones que se lleven a término de esta forma.

Esta investigación no se ha planteado evaluar la veracidad de los datos publicados, ni su implantación real en la actividad de las organizaciones, ya que suponemos que están filtradas bajo procedimientos de auditoría interna y externa que regulan las anomalías o incumplimientos de los mismos.

Para la realización de valoraciones cualitativas precisaremos de datos que de forma cuantitativa, mediante la metodología de indicadores empleados, nos den indicadores de forma más genérica sobre estos aspectos.

1.2. Alcance del estudio

El estudio es enfocado a las empresas que conforman el IBEX-35 en el año 2006 en materia de RSC en las áreas:

- *Económica*: relativo a la rentabilidad, impactos a los distintos grupos de interés resultados de la actividad de la organización a nivel local, nacional y mundial. El perfil de los clientes, el volumen de ventas, los distintos activos que pertenecen a la organización y posibles adquisiciones de la empresa, junto a los canales de

distribución, diferenciación de productos y servicios de la empresa y las distintas prácticas en la gestión de la organización.

- *Social*: Información sobre la relación y gestión con los empleados, su calificación, los modelos de contratación, las condiciones laborales y de seguridad de los integrantes, salud e igualdad entre ellos, su formación, etc.

- *Medioambiental*: Información relativa a la utilización de los recursos, los diversos impactos que son producidos por la actividad de la empresa, la eficacia en la administración del medioambiente y en su gestión económica.

1.3. Fases del estudio

A. Herramientas utilizadas para el análisis

Las herramientas que se han utilizado para la realización de este estudio han aplicado los métodos de valoración siguientes junto con sus indicadores:

Global Reporting Initiative (GRI)

Incorpora las áreas: Índice y Perfil GRI, Indicadores GRI y Principios GRI. Los *indicadores adicionales* se han aplicado en todos los análisis.

Gobierno Corporativo

Los resultados de este análisis son realizados en base a las recomendaciones recogidas en: el código Aldama, las adicionales de la CNMV, la ley Sarbanes Oxley para aquellas organizaciones que cotizan en Estados Unidos y el Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV (Código Conthe).

No se ha interpretado el índice de Gobierno Corporativo en el cumplimiento de la legalidad en referencia a este ámbito (la Ley de Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas).

Normas de Naciones Unidas sobre Derechos Humanos

Analiza aspectos relativos a la corrupción, empleados, y protección del consumidor y en materias de consumo sostenible.

AA1000 (AccountAbility) Norma de aseguramiento

El estándar de esta aplicación se basa en la calidad, veracidad y credibilidad del informe de sostenibilidad que ha elaborado la organización.

Modelo de New Economics Foundation (NEF)

NEF contiene principios similares a los del método GRI en la comunicación de la información acerca de la responsabilidad social de la organización.

B. Análisis básico y valoración

Antes de detallar los resultados de la investigación conviene advertir que la metodología empleada para su análisis ha sido cursada en base a un Modelo de análisis previamente definido utilizando los indicadores nombrados anteriormente.

La información recogida es elaborada mediante la realización de hojas *excel* donde cada uno de los elementos integrantes son valorados por analistas especializados de forma numérica prosiguiendo a sus conclusiones.

GRI, Requisitos AA1000 y Normas de Naciones Unidas sobre Derechos Humanos

La forma de puntuar el índice GRI y Normas de Naciones Unidas sobre Derechos Humanos son detallados en las dos tablas siguientes:

Puntos	Criterio
0	No hay evidencia cumplimiento
1	Cumplimiento anecdótico
2	Cumplimiento parcial
3	Cumplimiento total
4	Supera requisitos

Puntos	Criterio
0	No se menciona/no hay evidencia documental
1	Se declara compromiso público (convenios, acuerdos, tratados, políticas y códigos de la empresa)
2	Identifican responsables, procedimientos operativos y gestión, sistemas, normas internas
3	Describen el grado de implantación y/o plan de implantación
4	Describen sistemas y resultados de seguimiento, verificación, evaluación y mejora del cumplimiento de las normas

Fuente: Observatorio

Valoración del Gobierno Corporativo

La valoración que se ha realizado de este indicador se describe en la siguiente tabla siendo sus puntuaciones entre 0 y 4.

Puntos	Criterio
0	No se menciona/no hay evidencia documental
1	Se declara o informa sobre existencia de requisito
2	Informa genéricamente
3	Informa dando los principales procesos
4	Incluye o describe los procesos empleados

Fuente: Observatorio

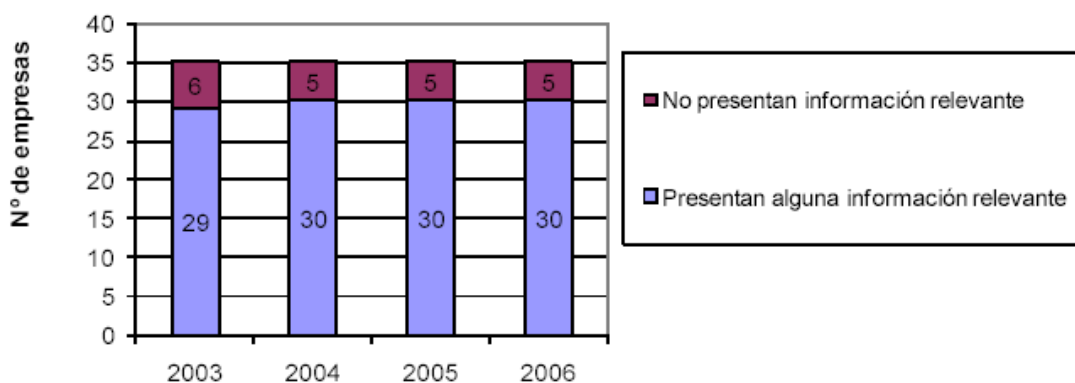
Valoración de NEF

La puntuación fruto del análisis de los componentes que conforman el indicador NEF, son realizados en base a su modelo de evaluación, fluctuando las puntuaciones entre 0 y 4, realizando la media aritmética de los distintos elementos que lo definen a fin de homogeneizarlo con el resto de las herramientas utilizadas.

2. Resultados

2.1 Resultados a nivel general

Nº de empresas del IBEX35 que presentan información relevante sobre aspectos de RSC

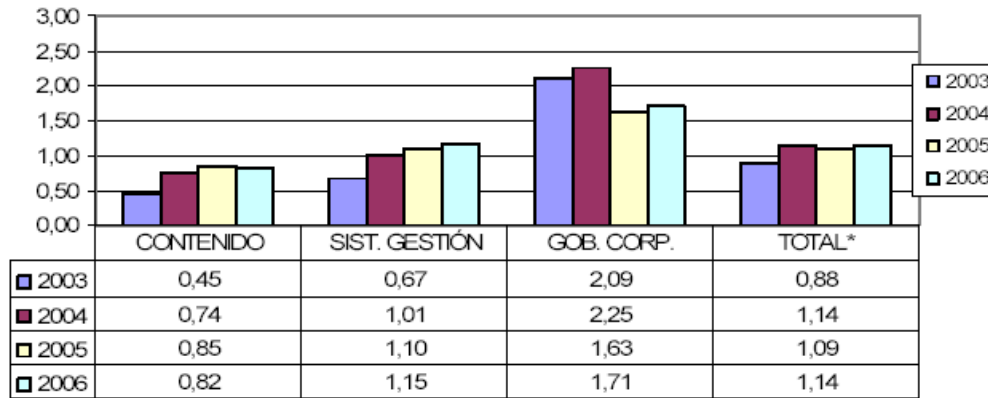


Fuente: Observatorio

Podemos apreciar mediante este gráfico que la evolución que ha tenido en referencia a la relevancia en la presentación de la información de las empresas del IBEX-35 durante el período 2003-2006 es prácticamente inapreciable ya que durante el periodo 04-06 no ha habido incremento alguno restando 5 empresas aún en presentar información relevante e incorporándose solamente una más durante el período 03-04 pasando a ser 30. Sería recomendable para aquellas empresas que no cumplan suficientemente la información publicada, que plantearan un cambio de conducta en este aspecto para no estar en desventaja competitiva clara y optimizar su gestión y análisis. Cuando realicemos el análisis sobre estos resultados

indicaremos cuales son las empresas que aún faltan por presentar la información de forma relevante.

Resumen de Resultados Globales 2003-2006



Fuente: Observatorio

2.2 Resultados a nivel sectorial

A continuación se presentan dos tablas con los resultados obtenidos por cada uno de los sectores en los que se han agrupado las 35 empresas que componen el IBEX-35, y con la comparativa anual de los ejercicios 03-06. Se contemplan 7 sectores: Bienes de Consumo, Bienes de Inversión, Comunicación y Sistemas de Información, Construcción, Energía, Sistemas Financieros y Sistemas de Mercado.

	R. TOTALES			
	2003	2004	2005	2006
BB. Consumo	0,95	0,90	1,03	1,24
BB. Inversión	0,55	0,99	1,05	0,90
Comunic. SS. Info.	0,95	1,11	0,91	0,96
Construc.	0,64	0,85	0,86	0,85
Energía	1,47	1,56	1,45	1,53
SS. Finan.	0,77	1,19	1,27	1,19
SS. Mdo	0,81	1,00	0,99	1,11
MEDIA POR EMPRESA	0,88	1,14	1,09	1,14

Fuente: Observatorio

Es importante advertir que la última fila detalla la Media por empresa y representa la media aritmética de los resultados obtenidos por las 35 empresas, no de las puntuaciones de los sectores. En este mismo sentido, es interesante observar cómo en los Resultados Totales sólo los sectores de *Energía*, *Servicios Financieros* y *Bienes de Consumo* se sitúan por encima de la media. También hay que destacar

que un sector con un impacto tan importante en la sociedad, desde el punto de vista medioambiental, laboral, social y económico, como el de la construcción, se encuentra un año más entre los que obtienen peores resultados.

Los resultados anteriores de forma desagregada se plasman a continuación y con información sobre los ejes de Contenidos, Sistemas de Gestión y Gobierno Corporativo:

	CONTENIDOS				SIST. GESTION				GOB. CORP.			
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
BB. Consumo	0,52	0,50	0,69	0,90	0,66	0,63	0,96	1,18	2,37	2,35	1,88	1,99
BB. Inversión	0,31	0,65	0,96	0,66	0,41	0,88	1,11	0,93	1,33	1,91	1,24	1,32
Comunic. SS. Info.	0,52	0,74	0,67	0,53	0,72	0,97	0,85	0,92	2,16	2,20	1,64	1,77
Construc.	0,17	0,41	0,59	0,56	0,44	0,60	0,82	0,83	1,88	2,22	1,55	1,52
Energía	0,99	1,10	1,16	1,26	1,37	1,56	1,59	1,67	2,55	2,47	1,77	1,82
SS. Finan.	0,33	0,84	1,18	0,98	0,57	1,07	1,25	1,18	2,01	2,16	1,69	1,71
SS. Mdo	0,34	0,52	0,66	0,67	0,50	0,80	0,98	1,15	2,34	2,31	1,61	1,73
MEDIA POR EMPRESA	0,45	0,74	0,85	0,82	0,67	1,01	1,10	1,15	2,09	2,25	1,63	1,71

Fuente: Observatorio

2.3 Resultados a nivel individual y ranking

A continuación presentamos una tabla en la cuál se reflejan cada una de las empresas que componen el IBEX-35, ordenadas alfabéticamente y con las puntuaciones obtenidas agrupadas en *contenidos*, *sistemas de gestión*, *gobierno corporativo* y *puntuación total*. A continuación explicamos como se obtienen las mismas.

Contenidos: Su resultado es la media aritmética de Indicadores GRI y Naciones Unidas Derechos Humanos.

Sistemas de Gestión: Su resultado es la media aritmética resultantes de principios e indicadores AA1000, NEF y de principios y perfil GRI.

Gobierno Corporativo: Su resultado es la puntuación obtenida por este concepto.

Total: Su resultado es la media aritmética obtenida por los conceptos de Indicadores GRI, ONU, Principios e indicadores AA1000, Principios y perfil GRI y Gobierno Corporativo.

Resultados obtenidos por cada una de las empresas del IBEX-35

	CONTENIDO		SIST. GESTIÓN				GOB. CORP.	TOTAL*	
	Indicadores GRI	DDHH ONU	AA1000		NEF	GRI			
			Principios	Indicadores		Principios			Perfil
ABERTIS	0,81			1,41			1,75	1,28	
ACCIONA	0,82			1,33			1,56	1,18	
ACERINOX	0,09			0,06			0,82	0,21	
ACS	0,48			0,81			1,22	0,77	
ALTADIS	0,56			0,84			1,90	0,95	
ANTENA 3TV	0,15			0,16			1,40	0,38	
BANESTO	0,28			0,46			1,64	0,62	
BANKINTER	0,69			0,82			2,05	1,01	
BBVA	1,74			1,96			1,97	1,86	
BCO POPULAR	1,09			1,15			1,74	1,19	
BCO SABADELL	0,94			1,20			1,04	1,07	
CINTRA	0,54			0,75			2,04	0,94	
ENAGAS	0,53			0,82			1,68	0,88	
ENDESA	1,23			1,59			1,93	1,52	
FADESA	0,04			0,29			1,19	0,38	
FCC	0,57			0,68			1,55	0,76	
FERROVIAL	0,98			1,22			1,99	1,27	
GAMESA	1,23			1,79			1,82	1,58	
GAS NATURAL	1,26			1,68			1,73	1,51	
IBERDROLA	1,67			2,03			1,51	1,75	
IBERIA	1,22			2,02			1,72	1,69	
INDITEX	1,24			1,52			2,08	1,53	
INDRA	0,56			1,41			2,14	1,30	
MAPFRE	0,82			1,34			1,20	1,12	
METROVACESA	0,39			0,62			1,59	0,72	
NH HOTELES	0,40			0,94			1,56	0,90	
PRISA	0,11			0,43			1,45	0,53	
REE	1,52			2,21			2,18	1,94	
REPSOL YPF	1,31			1,72			1,96	1,66	
SACYR VALL.	0,44			0,65			1,58	0,76	
SCH	1,27			1,34			2,32	1,48	
SOGECABLE	0,29			0,65			1,43	0,68	
TELECINCO	0,52			0,96			2,34	1,06	
TELEFONICA	1,52			1,90			1,84	1,81	
UNION FENOSA	1,20			1,61			1,78	1,47	
MEDIA IBEX 35	0,82			1,15			1,71	1,14	

Fuente: Observatorio

A continuación presentamos en función de la *puntuación total* obtenida por cada empresa una tabla, en la cuál presentamos las empresas ordenadas de mayor a menor puntuación y el orden que ocupan dentro de las 35 empresas, también se acompañan las puntuaciones y orden que obtuvieron en los años de estudio 2005, 2004 y 2003, asimismo se hace la comparativa de los años 2005 y 2006 en cuánto a su variación en la posición, para establecer respecto al año 2005 si ascienden, se mantienen o bajan en el ranking.

Tabla ranking de las empresas por puntuación total obtenida

RESULTADOS GLOBALES	2006		2005		2004		2003		Variación Posición 2005/ 2006
	Punt.	Posición	Punt.	Posición	Punt.	Posición	Punt.	Posición	
REE	1,94	1	1,85	1	1,84	4	1,62	3	0
BBVA	1,86	2	1,84	2	1,88	2	1,36	9	0
TELEFONICA	1,81	3	1,81	3	1,90	1	1,71	2	0
IBERDROLA	1,75	4	1,74	4	1,85	3	1,78	1	0
IBERIA	1,69	5	1,56	6	1,62	6	1,55	5	1
REPSOL YPF	1,66	6	1,51	7	1,55	8	1,17	10	1
GAMESA	1,58	7	1,72	5	1,55	9	0,60	22	-2
INDITEX	1,53	8	1,10	15	1,31	14	1,42	8	7
ENDESA	1,52	9	1,45	8	1,69	5	1,59	4	-1
GAS NATURAL	1,51	10	1,40	9	1,33	13	1,52	7	-1
SCH	1,48	11	1,35	10	1,54	10	1,09	12	-1
UNION FENOSA	1,47	12	1,34	11	1,60	7	1,53	6	-1
INDRA	1,30	13	1,06	17	1,10	16	0,94	15	4
ABERTIS	1,28	14	1,24	13	1,49	11	0,93	16	-1
FERROVIAL	1,27	15	1,25	12	1,24	15	1,06	13	-3
BCO POPULAR	1,19	16	1,10	16	1,07	17	0,57	23	0
ACCIONA	1,18	17	1,19	14	0,83	23	0,51	24	-3
MAPFRE	1,12	18	0,00	33	0,94	20	0,31	29	
BCO SABADELL	1,07	19	1,05	18	1,45	12	0,64	21	-1
TELECINCO	1,06	20	0,82	23	0,00	35	0,00	35	3
BANKINTER	1,01	21	1,01	19	0,69	26	0,78	17	-2
ALTADIS	0,95	22	0,96	20	0,94	19	0,96	14	-2
CINTRA	0,94	23	0,82	22	0,00	32	0,00	32	-1
NH HOTELES	0,90	24	0,57	28	0,51	28	0,48	26	4
ENAGAS	0,88	25	0,85	21	1,03	18	1,09	11	-4
ACS	0,77	26	0,69	25	0,86	22	0,65	20	-1
FCC	0,76	27	0,65	26	0,45	29	0,33	28	-1
SACYR VALL.	0,76	28	0,53	29	0,00	34	0,00	34	1
METROVACESA	0,72	29	0,74	24	0,93	21	0,68	18	-5
SOGECABLE	0,68	30	0,64	27	0,75	25	0,28	30	-3
BANESTO	0,62	31	0,00	34	0,75	24	0,66	19	
PRISA	0,53	32	0,39	30	0,57	27	0,50	25	-2
ANTENA 3TV	0,38	33	0,35	31	0,00	31	0,00	31	-2
FADESA	0,38	34	0,00	35	0,00	33	0,00	33	
ACERINOX	0,21	35	0,17	32	0,38	30	0,35	27	-3
MEDIA IBEX 35	1,14		1,09		1,14		0,88		

Fuente: Observatorio

CAPÍTULO III: CONCLUSIONES

1. Análisis de los resultados del estudio

- Un total de 30 empresas de las 35 que componen el IBEX-35, presentan información relevante sobre RSC, siendo el 85,71%. Las cinco restantes, o lo que es lo mismo, el 14,29% de la empresas del IBEX, que se considera que no presentan información relevante en materia de RSC son: Acerinox, Antena 3TV, Prisa, Banesto y Fadesa.

A continuación proseguiremos el análisis de los resultados segmentándolo por ejes de análisis.

Eje de Contenidos:

Valora la información recogida en los indicadores GRI, normas sobre derechos humanos de Naciones Unidas y contra la corrupción, incluyendo derechos laborales, desempeño económico, medio ambiente, desempeño social, derechos del consumidor, derechos humanos, etc.

- Las empresas plasman la mejoría de su nivel de gestión tanto económico, social y medioambiental, aunque no comunican acciones ni concretan los contenidos de esta mejora, por tanto son deficitarias en este aspecto.

- La valoración global respecto a la calidad de la información presentada en el año 2006 es inferior a la del año anterior, pasando a ser de 0,85 a 0,82. Igualmente, al no llegar a obtener una puntuación de 1, podemos afirmar que presenta un déficit en calidad también.

Indicadores económicos:

- Las empresas presentan altos volúmenes de información aunque mayoritariamente son de tipo económico, lo que imposibilita valorar la responsabilidad social de la organización faltando la parte social y medioambiental.

- Las empresas que son multinacionales, presentan mayor dificultad de análisis de los resultados económicos y del desarrollo debido a que no están plasmados de forma desagregada por país como son la facturación, los beneficios, impuestos, subvenciones, planes de I+D+i, adquisición de activos, remuneraciones, etc.

- Un total de 18 empresas del IBEX-35 tienen participadas en paraísos fiscales, lo que implica que no generan riqueza en el país donde desarrollan la actividad. A continuación citaré cuáles son: Acciona, Acerinox, ACS, Altadis, Banesto, BBVA, Popular, Sabadell, Santander, Endesa, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Inditex, Mapfre, Prisa, Repsol y Telefónica.

- La información facilitada en materia de I+D+i ha mejorado respecto a 2005, detectamos una mejora significativa en la información suministrada sobre los distintos proyectos. Destacan especialmente en el crecimiento de estas inversiones las empresas Acciona, Sacyr, Indra, REE y Repsol YPF.

- Observamos en relación a la calidad, que las empresas la consideran como un factor esencial en sus estrategias de mercado. Las empresas disponen de departamentos de gestión de la calidad, con centros de atención al cliente y sistemas de certificación de la calidad, especialmente la norma ISO 9001.

Indicadores medioambientales:

- Tanto consumidores, como gobiernos y empresas tienen conjuntamente la responsabilidad de procurar sobre el cambio climático y el medioambiente, lo que no exculpa de responsabilidad a la empresa para aplicar todas aquellas medidas necesarias para lograr optimizar e intervenir en este ámbito.

- Ninguna de las 35 empresas del IBEX-35 reflejan algún tipo de compromiso empresarial respecto al medioambiente y salud de la sociedad afectada por su actividad.

- No hay esclarecimiento respecto a las multas y sanciones que se aplican, el número y donde han tenido que hacer frente y las diversas acciones y decisiones que se han adoptado para evitarlas.

- Tampoco hay información de calidad relativa a la sensibilización requerida por aquellas empresas subcontratadas o proveedores que forman parte de la cadena de valor, ni de la cuantificación del impacto de las actividades de la empresa con respecto a vertidos, emisiones y consumo de agua.

Indicadores laborales:

- Las empresas no dicen nada respecto a la libertad sindical, lo cual queda en entredicho, puesto que esta libertad en algunos países deja mucho que desear.

- Tan solo el 35% de las empresas asumen la negociación colectiva, resultando un agravio para los empleados que son accionistas.

- No hay desagregación del nivel de remuneración en función del país.

- Hay desinformación sobre el total de plantilla y su tipología, ya sean fijos, temporales, en prácticas, etc. Tan solo es comunicado por un total del 30% de las empresas del IBEX 35.

- Solamente un pequeño número de empresas presentan las horas que se trabajan por empleado, y muy pocas el nivel de formación que ostentan.

- Las políticas de formación y empleabilidad de las empresas del IBEX-35 deben ser valoradas de manera positiva, si bien se observa una mayor concentración del esfuerzo en los niveles intermedios y directivos. De todas maneras la información

suministrada continúa siendo escasa. Podemos destacar a REE, Bankinter y Unión Fenosa que alcanzan niveles homologables a nivel internacional.

Indicadores sociales:

- Los bienes y servicios ofertados por la empresa tienen poca sensibilidad a la hora de responder a las necesidades, satisfacciones e intereses de los ciudadanos a nivel general.

Indicadores relacionados con participación política y corrupción:

- Cada vez más las empresas tienden a incorporar en el gobierno de la empresa códigos éticos y de conducta. Uno de los temas que se incorpora es el de la prevención de la corrupción. Trataremos de averiguar los mecanismos que incorporan las empresas para evitar estas anomalías. Lo realizan mediante la implantación de mecanismos internos como son el establecimiento de denuncias para los empleados y de controles contables para prevenir evitar estos delitos.

- Tan solo nueve empresas comunican las medidas que adoptan para evitar el blanqueo de dinero, principalmente entidades financieras, siendo en las demás casos inexistentes.

- Aquellas empresas que no informan sobre posibles aportaciones que realizan a partidos políticos o grupos de presión, tampoco comunican la aplicación del principio de neutralidad en relación al entorno político, exceptuando tres empresas que sí realizan aportaciones y lo manifiestan en el informe. A destacar la transparencia en este sentido de Telefónica.

Indicadores de Derechos Humanos:

Aunque han aumentado considerablemente con el paso del tiempo las denuncias por parte de organizaciones e instituciones, no hay mejorías por parte de las empresas en estos aspectos.

- Temas como el respeto a las comunidades indígenas y resto de comunidades afectadas por las actividades productivas en el desarrollo de su actividad, no se expresa en ninguna de las empresas del IBEX-35, habiendo otras carencias como son la discriminación de género, especialmente de la mujer respecto al hombre.

- Continúan habiendo diferencias salariales entre ambos sexos siendo la mujer desfavorecida en este aspecto, a lo que también se le añade la ínfima presencia en los puestos de gobierno y en la toma de decisiones. Más de un 75% de las empresas del IBEX-35 no ofrecen información respecto a las escalas salariales en los distintos rangos profesionales entre hombres y mujeres.

A destacar la política que ha promovido Telecinco en promocionar la búsqueda e inclusión de mujeres que reúnan los perfiles profesionales requeridos.

- En general la estabilidad y seguridad en el empleo de las empresas del IBEX-35, es superior a la media de la economía española, con unas tasas medias de temporalidad inferiores al 15%.
- España es uno de los países de la Unión Europea con unas tasas de siniestralidad laboral, de salud y seguridad en el trabajo más negativas, aunque las empresas del IBEX-35, presentan datos mucho mejores que las medias del conjunto de las empresas.
- La participación de los trabajadores en la organización del trabajo es reducida y, en general, las empresas incluidas en el estudio se limitan al cumplimiento de sus obligaciones legales.
- Avances notables en las políticas de conciliación entre la vida personal y profesional, aunque siendo recientes, se detecta una clara mejoría al respecto. Muchas empresas tienen sus propios planes de conciliación.
- Las políticas de beneficios sociales de las empresas estudiadas, están más desarrolladas que en el resto de la economía española. (podemos destacar planes de pensiones, retribuciones variables, planes de opción sobre acciones, otras ayudas como guarderías, formación de los hijos, hipotecas, anticipos, seguros de vida, horas para asuntos propios, diversas, etc..)

Indicadores de protección al consumidor:

Se recomienda a las empresas el cumplimiento de las normativas internacionales en relación a la protección del consumidor, en detrimento de las de ámbito local.

Las prácticas comerciales que realizan las empresas en relación con los consumidores, tienen que ser veraces, éticas y honestas. La realidad no puede verse distorsionada de ningún modo por lo anunciado.

- Solamente el BBVA redacta su compromiso corporativo de descartar cualquier práctica contractual abusiva.
- Tan solo tres empresas aportan información sobre mecanismos de solución de problemas/reclamaciones/quejas en que puedan verse inmersos los consumidores, y solamente siete empresas detallan cuantitativamente las reclamaciones.
- Aunque la protección de datos de los consumidores está legalmente regulado, solamente dos empresas ofrecen información de esta índole.
- Respecto a las compromisos en materia de salud y seguridad de los clientes fruto de la actividad de la empresa, solamente cinco empresas aportan información sobre esta materia, lo que nos indica que no ha habido un gran avance en estos temas.

Eje de sistemas de Gestión:

El eje de sistemas de Gestión lo forman los compromisos corporativos, las políticas, los procedimientos y procesos, los sistemas de medición, evaluación, auditoría,

mejora, y de revisión de cuentas, para poder integrar conceptos de la RSC en su gestión.

El resultado obtenido a nivel global continúa siendo bastante escaso ya que ha habido un aumento únicamente en el 2006 en relación a los sistemas de gestión de 5 centésimas pasando de 1,10 a 1,15.

- Aún siendo deficitaria la información que se publica por parte de las empresas del IBEX-35, cabe destacar que solamente dos empresas han obtenido una puntuación en este eje superior a 2: Iberdrola (2,03) y REE (2,21).

- 16 de las 35 empresas, o lo que es lo mismo, el 53,33% de las mismas reciben una puntuación inferior a uno, reflejándose un déficit de calidad y de detalle en la información aportada de estas compañías. Podemos destacar como punto negativo el pésimo comportamiento del grupo Acerinox que, con una puntuación de 0,06, debemos considerarla prácticamente nula.

Definición del Alcance:

La memoria tiene que anunciar cuáles son las actividades que realiza la empresa y el alcance geográfico donde las mismas son realizadas. La limitación del alcance geográfico de la información deja a los *stakeholders* en situación de desamparo al no ser informados de los impactos potenciales producidos en aquellos lugares con mayor riesgo de vulneración de los derechos humanos, sociales y medioambientales.

Involucración de las partes interesadas:

- Continúa siendo un objetivo fundamental para la empresa la mira *multistakeholder* en la gestión de la empresa. No obstante continúan habiendo muchas de ellas que eluden esta manera de operar y otras incluso como es el caso de ENAGAS, que ni tan siquiera nombran a los *stakeholders* como parte de los distintos grupos de interés ni los considera importantes a la hora de elaborar la estrategia de la empresa. También es deficitaria la explicación de la relación que tienen con los grupos de interés.

- Hay que valorar positivamente el tratamiento que Red Eléctrica Española hace de los distintos grupos de interés, llegando a clasificarlos según su importancia y peso.

Despliegue de los sistemas de gestión:

Los efectos que produce la empresa en el desarrollo de su actividad son bajo su responsabilidad, con lo que tiene que programar sus operaciones en el corto y sobretodo, el largo plazo. Tampoco puede desvincular los aspectos económicos, sociales y medioambientales, puesto que todos ellos guardan una estrecha relación entre sí.

Gestión de la cadena de valor:

Es también responsabilidad de la empresa la adquisición de los productos de los proveedores y de los distintos integrantes de la cadena de suministro de productos que no sean dañinos para nuestro entorno y sociedad.

Muchas empresas tienden a relocalizarse (a implantarse) en países donde existe mayor margen de vulneración, las normativas en derechos humanos y laborales son menos duras, lo que permite reducir costes y al propio tiempo hay que preocuparse menos por el entorno, la producción y distribución de los productos empleados por las empresas.

Solamente nueve empresas comentan algo sobre el tipo de relación que mantienen con sus proveedores y subcontratistas, asumiendo determinadas responsabilidades por la actuación de estos. A las demás, únicamente les preocupan el precio, la calidad y el plazo.

Resultados e impactos de las operaciones:

Tendencia a ensalzar los efectos y resultados positivos de las actividades de la empresa, infravalorando los efectos negativos con lo que ponemos en duda la neutralidad del mensaje. También es complicado proceder a su evaluación y cuantificación.

Comparabilidad:

La comparativa de los datos es necesaria para lograr la fiabilidad en el análisis. Las únicas comparaciones que las empresas realizan son sobre su evolución interanual, impidiendo establecer comparaciones sobre los resultados en terceros países en desempeño social y medioambiental.

Mejora continua:

No hay detalle en las empresas del IBEX-35 sobre las acciones y replanteamientos que va a llevar a cabo la empresa para reconducir, rectificar o continuar con el proceso de mejora continua de su actividad.

Verificación de la información:

Aunque ha crecido el número de verificaciones y auditorías por agentes externos a la empresa sobre la información presentada, no son practicados los análisis exhaustivamente sobre el sistema de gestión de RSC.

Comunicación y neutralidad:

Con el objetivo de conseguir una mejor imagen empresarial en la memoria las empresas recogen las diversas opiniones e impresiones de los *stakeholders*, sobre la empresa y sus impactos. No obstante, solamente se mencionan los efectos positivos eludiendo los negativos, lo que da una visión desvirtuada y desdibujada de la realidad.

Eje de Gobierno Corporativo

La media global obtenida de este eje se ha incrementado con respecto a 2005 en ocho décimas pasando a ser 1,71 en el 2006. Esta mejoría puede verse justificada por el hecho de que los informes estén destinados a los inversores y también por la Ley de Transparencia de las sociedades anónimas cotizadas.

Sociedad, Grupo y administradores

- Todas las empresas del IBEX-35 presentaron el Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) en el 2006, atendiendo a las exigencias legales de la CNMV.
- Es frecuente que para evitar concentración de poder, se deleguen responsabilidades a uno de los consejeros independientes, como convocar el Consejo, coordinarlo y dirigir su evaluación.
- El 30% de las empresas del IBEX-35 cuentan con un sistema para poder denunciar posibles conductas irregulares pero solo para empleados, y muy pocas tienen este sistema implantado también para clientes y proveedores.
- También incorporan medidas de gestión de riesgos operativos, tecnológicos, financieros, legales y medioambientales, pero no explicitan de forma detallada como los controlan y las medidas adoptadas al respecto.
- La mayor parte de los informes de Gobierno Corporativo plasman las medidas de blindaje de los directivos, aunque no las cantidades predeterminadas para cada beneficiario.

Junta General de Accionistas

- No se informa en los documentos de la votación (orden del día) en los diferentes asuntos sometidos a votación en la junta de accionistas, el resultado obtenido de forma independiente.
- Las retribuciones también deben ser sometidas a votación por separado en la orden del día.
- La asistencia a las Juntas Generales de Accionistas celebradas en 2006 la podemos situar en el 65,9% (63,2% en 2005), observamos un ligero aumento.

Consejo y consejeros

- Ninguna empresa explica las iniciativas adoptadas para corregir las posibles discriminaciones de género (en relación con las mujeres).
- Tampoco se detalla el número de consejos del que pueden formar parte sus consejeros (muchos consejeros lo son de diversas empresas).
- Algunas empresas no respetan el número de consejeros externos, dominicales e independientes que aconsejan las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

- El tamaño de los Consejos de Administración se mantiene, en promedio, muy próximo al máximo recomendado por el Código Olivencia (15 miembros) 14,4 miembros en 2006 frente a los 14,5 del ejercicio 2005.

Retribuciones.

- Es aconsejable que las empresas informen con transparencia sobre las retribuciones otorgadas a los consejeros. Se informa de su retribución a nivel global pero no individualizada, no observamos ningún avance.

- Un 70% de las empresas del IBEX-35 no aportan datos referentes a la remuneración de los consejeros.

- Un 10% de las empresas, no obstante, ofrecen información acerca de la remuneración de los consejeros es en base al cumplimiento de ciertos objetivos.

Comisiones del Consejo

- Todavía en un 40% de las empresas del IBEX-35, los consejeros independientes siguen siendo mayoría en el Comité de Auditoría y en la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, representando el 56,9% y 56,4% respectivamente. El promedio de miembros que los componen es de 3,9.

2. Recomendaciones

- Tratar de compaginar los intereses de la empresa maximizando el retorno de la inversión a sus accionistas, sin olvidar el enfoque hacia los grupos de interés *stakeholders* (la empresa tiene responsabilidades sociales y medioambientales).

- Que las Direcciones de las empresas tomen conciencia acerca de la necesidad de incorporar en sus sistemas de gestión y estrategias empresariales los contenidos de la RSC.

- Las empresas con participadas en países que son considerados como paraísos fiscales y que disfrutan de un tratamiento favorable acerca de los impuestos, en vez de buscar el tratamiento fiscal más favorable, *deberían procurar pagar los impuestos en el país donde se produce la riqueza para no descapitalizarlos..*

- *Dar a conocer el impacto real de sus actividades (económicas, sociales y medioambientales)* en estos paraísos fiscales, ya que los informes o memorias confeccionados por las empresas u organizaciones no lo informan.

- *Regular a través de algún organismo oficial, la obligatoriedad de facilitar dicha información.*

- Se debe informar sobre las cantidades y conceptos por los cuales se reciben *subvenciones* de los países en que operan.

- En cuanto a las *donaciones* que efectúan las empresas a la sociedad, estas son mayoritariamente de carácter social y de patrocinio, deberían procurar

informar sobre importes, número de actos, asistentes, costes por asistente y nivel de calidad alcanzado.

- Las empresas deben establecer un compromiso corporativo sobre medio ambiente y salud humana en el desarrollo de sus actividades. Ninguna de las 35 empresas aporta ningún compromiso.

- Especificar la plantilla de la empresa, pero además informar por tipo de contratación (fijos, trabajadores eventuales, en prácticas o contratados de Empresas de Trabajo Temporal). Dicha información sólo es proporcionada por menos del 30% de las empresas del IBEX. Asimismo informar con más detalle sobre la formación y asistencia a cursos de los empleados (detallar los cursos impartidos, asistencia, objetivos de formación, y porcentaje de la plantilla que ha participado en los mismos).

- Potenciar la información de las empresas sobre los trabajadores que tienen en plantilla con discapacidad (actualmente la cifra que establece la ley es del 2%).

- Dar información relacionada con la integración laboral de los trabajadores, es decir facilitar información detallada de los mismos por tramos de edad (mayores de 40, 45, 50, 55 o 60 años, así como de los más jóvenes, de esta forma podemos establecer la edad media de la plantilla, cifra a tener muy en cuenta).

- La empresa debe aportar información sobre sus Códigos de conducta sobre anticorrupción y soborno, y los procesos establecidos para prevenirla y detectarla, normalmente a través de auditorias internas.

- Que todas las empresas informen sobre medidas destinadas a impedir el blanqueo de dinero en su esfera de influencia, estableciendo medidas internas sobre todo en las entidades financieras para detectarla y que complementen a las oficiales del Banco de España y de la CNMV, con la finalidad de incluir sus recomendaciones.

- Obligatoriedad de informar por parte de las empresas de aquellas donaciones a instituciones o partidos políticos (cantidades, condonación de deudas, o aportaciones no dinerarias (en especie), informando de la entidad que lo ha recibido.

- Mayor compromiso con los derechos humanos independientemente del país, especial atención a que no se realicen trabajos forzosos o de explotación infantil, también sobre la discriminación de la mujer y prestando especial atención a los proveedores. Obligatoriedad de informar sobre las diferencias si las hay en los rangos salariales de hombres y mujeres.

- Fomentar e incentivar a nivel de empresa, aunque los compromisos públicos y las iniciativas legislativas ya lo contemplan, la presencia de mujeres en los máximos órganos de gobierno de las compañías, incidir en las empresas para que expliquen

los motivos e iniciativas que han adoptado para reconducir la situación de discriminación por sexo.

- Los indicadores económicos deben aportar información desglosada por países si es el caso, cuotas de mercado, beneficios donde se generan, subvenciones, desgravaciones fiscales, etc., para entender el impacto socioeconómico y medioambiental.

- Potenciar la interrelación con los *stakeholders* estableciendo canales de comunicación para evitar que estos no sean informados sobre los impactos potenciales o efectivamente producidos en aquellos lugares con mayor riesgo de vulneración de los derechos humanos, sociales y medioambientales. La comunicación con los *multistakeholder* crea un efecto de *feed back*, que debe ser tenido muy en cuenta por las empresas.

- Obligatoriedad de que las empresas aporten información completa sobre verificación externa (mediante un agente externo e independiente) de los contenidos del informe o memoria de RSC y de su sistema de gestión. Debe publicarse el informe de verificación en la memoria o informe, incluyendo salvedades o recomendaciones.

- Exigencia a las empresas analizadas para que desglosen a nivel individual la remuneración de los miembros del Consejo, en lugar de facilitar datos a nivel global.

- Informar sobre las medidas previstas para mitigar el impacto sobre riesgos tecnológicos, financieros, legales e incluso de reputación corporativa.

- Ajustar el tamaño del Consejo a las necesidades profesionales de la empresa y que no prevalezcan otros criterios.

- Procurar ajustarse a las prácticas de Buen Gobierno con la presencia de las siguientes comisiones: Comisión Ejecutiva o Delegada, Comisión de Auditoría y Control, Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones y Comisión de Estrategia e Inversiones.

- La actual crisis económica tiene su origen en un mal gobierno corporativo y en la falta de transparencia. No se puede permitir que todo un consejo de administración tenga que reconocer que no sabe lo ocurrido en su empresa (principalmente en entidades financieras). Hay que evitar estas prácticas.

- Las personas que están en consejos de administración no pueden tomar decisiones sobre cuestiones que a lo mejor no entienden. Es escandaloso que personas que han llevado a sus entidades a la ruina pretendan cobrar indemnizaciones millonarias (contratos blindados), las entidades no deben asumir estos pagos.

- Los problemas derivados del mal gobierno y de la corrupción se deben corregir desde la sociedad civil y las propias empresas.

3. *La RSC reto del siglo XXI*

El mundo se encuentra en un proceso de cambio constante a lo largo de toda su historia, y actualmente, la globalización, internacionalización y la innovación tecnológica, potencia y acentúa este cambio constante, lo que obliga a activar una mayor capacidad de evolución y adaptación.

El concepto de responsabilidad social corporativa también se ve afectado ya que no solamente tiene que aglutinar procesos de aseguramiento de la calidad total, respetar al medio ambiente como principio de sostenibilidad, el de los derechos laborales, higiene y seguridad laboral y respeto a los derechos humanos, sino que tiene que agrupar dos valores fundamentales: el desarrollo de la ética empresarial como modelo de gestión y el interés por el colectivo relacionado con la empresa.

La empresa y las personas ya no solamente tienen que elaborar un producto o servicio con los estándares de calidad, o con cumplir las regulaciones existentes, sino que deben convertirse en eje de crecimiento de la sociedad, preocupándose por el entorno social, consiguiendo sus objetivos con la mayor eficiencia que colabore a lograr la sostenibilidad del entorno.

Este es el mayor reto al que se encuentran sumergidas las empresas del siglo XXI, el acoger la RSC dentro de un marco de eficiencia.

Se puede conseguir mediante la relación con los grupos de interés pasando por tres aspectos fundamentales: el diálogo, la participación y la difusión.

1) El diálogo con los grupos de interés:

Toda interacción es iniciada por el diálogo, y en el ámbito empresarial cobra cada vez mayor protagonismo, desde la alta dirección y la definición de sus políticas hasta cada uno de los organismos y gerencias involucradas.

El diálogo completo, directo, y con proactividad es el que permite a la organización involucrarse y poder llegar a concretar planes de acción sobre los grupos de interés.

Antiguamente las empresas utilizaban métodos de comunicación *Unidireccional*, donde la empresa solicitaba la información, la analizaba y extraía sus conclusiones que derivaban en planes de acción específicos que luego se encargaban de notificarlos a los distintos grupos de interés. La empresa tenía omnipresencia, consecuencia de ello son los pobres resultados en relación a la satisfacción del cliente, de los empleados y a la unidad del conjunto de la organización y a todo lo que le rodea.

Esto causó un replanteamiento de la forma de operar y de gestionar la organización pasando a ser la comunicación *Bidireccional*, estableciéndose el diálogo y la

retroalimentación de la información, mejorando en gran parte los flecos que tenía el anterior sistema.

La tendencia natural del sistema derivó en el que actualmente se aplica: *el modelo Multidireccional* o diálogo multilateral con los grupos de interés (*multistakeholder*).

Fortalezas y Debilidades del Dialogo Multilateral con los Grupos de Interés (Diálogo Multistakeholder)

Fortalezas:

- Permite compensaciones directas entre los grupos de interés.
- Elimina la imagen de la empresa omnipotente y omnipresente por otra más humilde, donde todos los grupos se pueden sentir partícipes de la empresa y apoyarla con más firmeza.
- Mejora el clima y la reputación de la empresa.

Debilidades:

- Complejidad en su puesta en práctica, lo que requiere de mayor esfuerzo.
- Pérdida parcial del control.
- Generar posiciones cartelizadas en contra de la empresa.
- Puede ser fuente importante de crisis.
- Exige mayor compromiso entre las partes para llevar a buen puerto el diálogo y la actividad de la empresa.

2) La Participación de los Grupos de Interés en el Gobierno Corporativo (Empresas Socialmente Cogestionadas o Empresas Multistakeholder)

Para dar paso a la integración en la empresa de los grupos de interés, en el modelo *multistakeholder* es fundamental, potenciar y permitir la participación de estos grupos para conseguir el diálogo abierto.

Esto da origen a las empresas socialmente cogestionadas, que tendrán mucha mayor eficacia para lograr el éxito. El reto al que nos enfrentamos, no obstante, se supone mayor ya que a todas las fortalezas y debilidades nombradas anteriormente se le añaden los retos siguientes:

- Exige compatibilizar intereses en el modelo de gestión.
- Pérdida de poder por parte de los accionistas, aunque la decisión final radica en la asamblea. Aunque también puede tener ventajas competitivas al poder recibir mayores inversiones socialmente responsables.
- La alta dirección debe atender a todo los grupos de interés sin ir en detrimento de lograr la mayor eficiencia en sus operaciones.

- Un amplio trabajo de todas las partes interesadas en un mismo sentido, es sinónimo de perdurabilidad y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.
- Genera compromiso en los grupos de interés, en aras de conseguir el bien común, por encima de intereses particulares.

3) La Difusión:

Teniendo por objetivo informar y educar a los grupos de interés en los temas que la empresa está emprendiendo, es muy importante hacerlo tanto en el ámbito interno, como externo para lograr el objetivo global y evitar la falta de credibilidad que puede hundir todo esfuerzo empresarial.

No solamente podemos conformarnos con difundir el mensaje, sino que hemos de asegurarnos que el mensaje que se emite es codificado y recibido textualmente, para así evitar las ambigüedades y estrechar las posiciones de la empresa con su entorno.

Además, finalmente, ante la coyuntura de crisis que estamos viviendo donde hasta se ha llegado a replantear el sistema capitalista presente, las empresas tienen que enfocar la RSC como un valor añadido que les ayudará en gran medida a salir airoso de esta crítica situación.

Conclusión

Las empresas son personas jurídicas al servicio de los demás, y, por tanto, tienen que tener el compromiso de ayudar al desarrollo de la sociedad para su propia realización. Aquellas empresas que enfoquen su razón de ser en lograr el máximo beneficio al coste que sea, serán abatidas sin posibilidad de remontar por una sencilla razón, la desconfianza, deshumanización y mala imagen que tendrán.

Por ello, la responsabilidad social corporativa es un elemento clave en la gestión y buen gobierno de la empresa, ya que ayuda a planificar su estrategia y plan de acción bajo unas premisas que son las de lograr la sostenibilidad y satisfacción de los distintos grupos de interés y medio que le rodea.

La RSC y su informe, eje clave de relación e instrumento fundamental para lograr una comunicación abierta y un *feed-back* positivo y retroalimentador con los stakeholders tiene que plasmar las áreas económicas, sociales y medioambientales conjuntando en sus políticas todos los integrantes y en todos los niveles de la empresa y de su cadena de valor.

No obstante, estamos frente a los inicios de la redacción de estos informes ya que la mayoría de las empresas que aportan información relativa a estos temas, se basan en cumplimentar una serie de indicadores, sin incorporar la estrategia empresarial.

Un informe de responsabilidad social corporativa no tiene que ser estático ni inamovible, sino dinámico en el tiempo. Se realizan de forma anual y se incorporan, modifican y corrigen planes y estrategias para hacer frente a todas las cuestiones que integran.

En general, se detectan mejoras en la evolución de las memorias en las empresas del IBEX-35, aunque poco remarcables. El resultado medio global de los informes nos comunica que está muy alejado del ideal, por tanto, tienen que fijarse y prestar más atención para reconducir esta situación deficitaria que presentan en la actualidad.

Las empresas que consiguen elaborar el informe más detallado y responden en mayor medida las necesidades de información de los grupos de interés, obtienen mejor imagen corporativa. Sin embargo, no todas las empresas tienen en cuenta a la hora de su elaboración todos estos grupos, es un *handicap* que tienen que reconducir urgentemente.

Los indicadores de desempeño sirven para tener una orientación de la situación global de la empresa pero, no obstante, no solucionan ni detectan el problema. Para ello, es necesario analizar la memoria y detectar los *gaps* para solucionarlos.

La no obligatoriedad de la verificación de los datos hace necesario que la empresa quiera y refleje la información de forma transparente y, a poder ser, es aconsejable auditar el informe externamente.

Finalmente, destacar que la RSC no es ninguna moda y, si lo fuera, podríamos equipararla con los vaqueros, donde pueden haber muchos modelos y formas pero siempre existirán y tendrán el éxito garantizado. Para lograr la fórmula del éxito de una empresa la RSC y sus memorias tienen que acompañarla de forma permanente y perdurable durante todo el ciclo de vida de la organización y aunque se integren en el informe de la organización, se trate como un documento específico a incluir en el informe global de la organización.

Construir un buen futuro es asegurarse un brillante presente. Pan para hoy y hambre para mañana es a lo que las empresas se verán abocadas en caso de no tratar con más ímpetu y detalle estos temas.

Bibliografía

Fuentes Primarias

“Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX-35. Análisis del ejercicio 2006” cuarta edición.

“Informe anual de gobierno corporativo de las compañías del IBEX-35 del ejercicio 2006” por CNMV.

“Gobierno y responsabilidad de la empresa” por Universidad de Valladolid (Uva) por JOSÉ MIGUEL RODRÍGUEZ: jmrodrig@eco.uva a 30 de enero de 2008.

Artículos de CIES (Centro de investigación de economía y sociedad):

- “La elaboración de un informe de Responsabilidad social corporativa. Diez consejos útiles” por MERCEDES GUTIÉRREZ. Master en Responsabilidad social corporativa. Contabilidad y Auditoría Social. IV edición. Curso Académico 2005-2006.

- “La relación con los grupos de interés. Un proceso en cinco etapas” por JAVIER CARRASCO. Master en responsabilidad social corporativa. Contabilidad y Auditoría Social. IV edición. Curso académico 2005-2006.

- “La responsabilidad social de la empresa y sus definiciones” por Dña. MERCEDES PIZARRO SANTOS. Directora de Economía. Fomento del Trabajo Nacional.

- “La Responsabilidad social empresarial: El reto del siglo XXI” por ROBERTO J. DE POOL M. Licenciado en Ingeniería Civil. Empresario.

- “Razones y principios de la responsabilidad empresarial” por Dr. JOAQUÍN TRIGO PORTELA. Director Ejecutivo. Fomento del Trabajo Nacional.

- “Balance de la implementación de la responsabilidad social corporativa en la empresa española. 2001-07”. Por Dra. ISABEL VIDAL: ividal@grupcies.com.

http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp.htm consultado a 7 julio de 2008

<http://www.observatoriorsc.org/nuevaweb/images/documentos/rsc/herramientas/aa1000.pdf> consultado a 25 de octubre de 2008

<http://www.accountability21.net/uploadedFiles/Resources/AA1000%20traduccion%20marzo%202006.pdf> consultado a 3 de noviembre de 2008

http://es.wikipedia.org/wiki/lbex_35 consultado a 15 de setiembre de 2008

Fuentes secundarias

“Guía para la elaboración de memorias de Sostenibilidad de *Global Reporting Initiative*”. RG Versión 3.0. 2000-2006 GRI.

“Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX-35”. Observatorio RSE por igrupRSE Universidad de Valencia

Anexo II: Carta de Verificación. Por KPMG. Informe de Verificación del día 19 de junio de 2008.

Artículo NOTA DE PRENSA (Madrid, 7 de febrero de 2008). “Nuevos estudios de la Comisión RSC de AECA”

Publicaciones del Periódico Cinco Días de fascículos sobre Manual de gestión de la responsabilidad social empresarial aparecidos desde 3 de noviembre de 2008 hasta el 21 de noviembre de 2008.

Artículos Expansión Especial Responsabilidad social corporativa viernes 20 de junio de 2008.

Artículo Cinco Días publicado el 24 de noviembre de 2008, apartado Buen Gobierno.

Artículo Expansión a 5 de noviembre de 2008 página 20 Interiores.

Artículo Expansión a 3 de noviembre de 2008, página 16.

Artículo Expansión a lunes 1 de diciembre de 2008 página 18.

Artículo Expansión a lunes 4 de febrero de 2008 página 15.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Información publicada con la colaboración de Ceosa

LA CLASIFICACIÓN SE PRESENTÓ EN EL FORO ECONÓMICO DE DAVOS

La empresa española pierde peso en el índice más responsable del mundo

Iberdrola e Inditex forman parte, un año más, del Global 100, que incluye a las mejores compañías del mundo en los aspectos sociales, medioambientales y de gobierno corporativo. Acciona se suma a ellos este año.

A MEDIDA, Madrid

Sólo tres compañías españolas han entrado este año en la clasificación Global 100, que, por cuarto año consecutivo desde 2005, han hecho pública las firmas más innovadoras Value Advisors y Corporate Knights, durante el Foro Económico Mundial de Davos. Iberdrola (por tercer año consecutivo) e Inditex (por segunda vez) forman parte de esta clasificación, a la que se ha incorporado en esta edición el grupo de servicios Acciona. Este ranking se elabora tras analizar las mejores prácticas de gobierno corporativo, medioambientales y sociales de 1.000 sociedades cotizadas de todo el mundo.

España pierde peso en la lista, ya que el número de compañías españolas se reduce a tres, frente a las cinco de la edición de 2007, con la desaparición de Gamesa (que había estado presente en la clasificación desde el primer año), Ferrovial e Indra.

Primer país

Reino Unido sigue siendo el país con más firmas en Global 100, con 24 sociedades (igual que en 2007), seguido de Estados Unidos (con dieciséis) y Japón (con trece). Entre las empresas que abandonan la clasificación, figuran ABN Amro, Adecco, British Air-

La lista de las firmas más sostenibles del mundo en 2008

- Al Group (Reino Unido)
- Acciona (España)
- Accor (Francia)
- Adidas Salomon (Alemania)
- AMD (EEUU)
- Agilent Technologies (EEUU)
- Air France-KLM (Francia)
- Alka (EEUU)
- American Intern. G. (EEUU)
- Alitalia (Italia)
- Atlas Copco (Suecia)
- Australia and New Zealand Banking (Australia)
- Babcock & Brown (Australia)
- Baf (Alemania)
- Barnes International (EEUU)
- British Sky Broadc. (Reino Unido)
- BT Group (Reino Unido)
- Cable & Wireless (Reino Unido)
- Caltex (Reino Unido)
- Centrica (Reino Unido)
- Coca Cola Company (Reino Unido)
- Crédit Agricole (Francia)
- Dainipon Indastries (Japón)
- Denso (Japón)
- Deutsche Boerse (Alemania)
- Deutsche Post (Alemania)
- Dexia (Bélgica)
- Diageo (Reino Unido)
- Eastman Kodak (EEUU)
- Electrolux (Suecia)
- Fabergé (Suecia)
- Forum (Finlandia)
- FPL Group (EEUU)
- Fresenius Medical (Alemania)
- General Electric (EEUU)
- Genzyme (EEUU)
- H & M (Suecia)
- HBS (Reino Unido)
- Hewlett Packard (EEUU)
- Honda Motor (Japón)
- Iberdrola (España)
- Inditex (España)
- ING Group (Holanda)
- Insurance Australia (Australia)
- Intel Corp. (EEUU)
- Johnson Matthey (Reino Unido)
- Keelo (Finlandia)
- Kuranay Company (Japón)
- Lafarge (Francia)
- Land Securities (Reino Unido)
- Liberty International (Reino Unido)
- L'Oréal (Francia)
- Marks & Spencer (Reino Unido)
- Matsushita Elect. Ind. (Japón)
- Mayr Melnhof Karton (Austria)
- Mitchell & Butlers (Reino Unido)
- Mitsubishi Heavy Ind. (Japón)
- MTR Corporation (China)
- Neste Oil (Finlandia)
- Nestlé (Suiza)
- Nexen (Canadá)
- Nike (EEUU)
- Nippon Yusen (Japón)
- Nokia (Finlandia)
- Novo Nordisk (Dinamarca)
- Novozymes (Dinamarca)
- NSK (Japón)
- NTT Docomo (Japón)
- OMV (Austria)
- Pinnacle West Capital (EEUU)
- Reed Elsevier (EEUU/Reino Unido)
- Ricoh Company (Japón)
- Rio Tinto (Reino Unido/Australia)
- Roche (Suiza)
- Royal Bank of Canada (Canadá)
- Royal B. of Scotland (Reino Unido)
- Royal Dutch Shell (Reino Unido)
- Sanbury (Reino Unido)
- Saipem (Italia)
- SAP (Alemania)
- SCA (Suecia)
- Scania (Suecia)
- Sekisui Chemical (Japón)
- Serco Group (Reino Unido)
- Smith & Nephew (Reino Unido)
- Societe Generale (Francia)
- State Street (EEUU)
- Swiss Reinsurance (Suiza)
- The Capita Group (Reino Unido)
- Tietosator (Finlandia)
- Toppan Printing (Japón)
- Toyota Motor (Japón)
- TransCanada (Canadá)
- Unilever (Reino Unido)
- United Technologies (EEUU)
- Vestas (Dinamarca)
- Walt Disney (EEUU)
- Westpac Banking (Australia)
- Well Group (Reino Unido)

La participación nacional

En 2008	En 2007	En 2006	En 2005	
Acciona Iberdrola Inditex	Gamesa Grupo Ferrovial	Iberdrola Inditex Indra	Gamesa Iberdrola	Gamesa Indra

ways, Goldman Sachs, Google, Danone, Henkel, HSBC, JP Morgan Chase y Philips. Por el contrario, entran, entre otras, 31, Crédit Agricole, Deutsche Post, Hennes & Mauritz, Honda, L'Oréal, Matsushita Electric, Nestlé y Royal Bank of Scotland.

El análisis, que recoge tam-

bién los aspectos vinculados con la relación con los stakeholders o grupos de interés, estudia factores como gobierno corporativo, la gestión y toma de decisiones, políticas y relaciones laborales, sistemas de gestión y comportamiento y relaciones con la comunidad o manejo de la cade-

na de suministro. En debates celebrados durante el Foro de Davos, celebrado hace dos semanas en la localidad suiza, también hubo espacio para la responsabilidad social. En este sentido, los expertos reunidos en la ciudad helvética afirmaron, en una sesión sobre cu-

dadanía global corporativa, que la responsabilidad social corporativa (RSC) es más eficaz si está relacionada con la actividad de las compañías y se completa con acuerdos de colaboración con los gobiernos y organizaciones de la sociedad civil. Los expertos y representantes de grupos industriales, que aseguraron que el nuevo concepto de RSC es más amplio que la filantropía, estuvieron de acuerdo en afirmar que la sostenibilidad también mejora los resultados financieros de las compañías.

JORNADA ORGANIZADA POR AECA Y AENOR

CEOE ratifica la voluntariedad de la RSC

EXPANSIÓN, Madrid

La CEOE también apuesta por la voluntariedad de la responsabilidad social corporativa (RSC) en las empresas, aunque ha mostrado su inquietud sobre algunas propuestas "que puedan excluir del mercado, especialmente, a las más pequeñas", aseguró Manuel de Melgar, presidente de la Comisión de Responsabilidad Social de las Empresas de la patronal, en referencia, entre otras, a las regulaciones sobre RSC para la concesión de obra pública. Melgar participó en la jornada *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa*, organizada por la Asociación Española de Contabilidad y

Administración de Empresas (Aeca) y Aenor, defendió que la RSC "debe estar vinculada a aumentar la competitividad de las empresas" y añadió que no hay modelos únicos de gestión que lleven a decir que una compañía es socialmente responsable, sino que lo importante "es que adopten un compromiso, que lo cumplan y se esfuerzen por mejorar". El presidente de Aenor, Manuel López Cachero, señaló que todas las medidas que decidan implantar las compañías en este campo "deben ser voluntarias, nunca imposiciones procedentes de instancias reguladoras externas".

Artículos

Escrito Francisco Abad

El especial de *The Economist* sobre RSC del 19 de enero va generando artículos de adhesión. El del 22 del mismo mes de 2005 suscitó un aluvión de críticas. Será que los grupos de interés evolucionan, porque el mensaje es el mismo: entre las empresas que mejor entienden la RSC hay muchas que ni siquiera saben qué es. Simplemente actúan con sentido común en una sociedad que cambia rápidamente. Pues resulta que eso es ser responsable. Ni más ni menos. Por ejemplo, empresas que toman la iniciativa frente a realidades como la inmigración o el envejecimiento. No por voluntariedad ni por filantropía. Actuando con lógica empresarial. Menos artículos de celebración veo

entre las empresas por la posible puesta en marcha del Consejo Estatal de RSE. No sé si tiene más o menos sentido que un consejo equivalente sobre inmigración, pensiones o transparencia en las ONG. Creo que menos que alguno de ellos. Sobre todo viendo que el borrador del real decreto de creación dice que será "el" marco de referencia de la RSE en España. Miedo da ese artículo determinado en su artículo 2. Espero que se paralice como ya ocurrió el anteproyecto de ley de RSC de 2002. Tampoco tiene sentido el artículo 33. Demos un poco más de tiempo para que todo se sitúe en su sitio.

Director general de la Fundación Empresa y Sociedad

www.empresas.sociedad.org



Los jueves, por 3 euros, 1.200.000 €



Este sábado, Sorteo Especial de Febrero. Por 12 euros, 5.000.000 €



El décimo de Lotería Nacional de la mejor forma de acertar. Uno de cada tres tiene premio. Ganar con el décimo es sencillo.



Lotería Nacional

2

ENTREVISTA

El presidente de Empresa y Sociedad, Felipe Oriol, analiza la RSC



4

COMPAÑÍAS

Iniciativas y proyectos que dan ejemplo en su entorno

10

TENDENCIAS

La conciliación laboral sigue pensando en femenino

Expansión

ESPECIAL

VIERNES
20 DE JULIO
DE 2008**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Paneles informativos del Congreso para la Internacionalización Empresarial Externa, que tuvo lugar en 2007 en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Sevilla, / ICEX

LA RSC GANA PESO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Todos contamos

Las acciones responsables se han convertido ya en algo casi obligatorio para las compañías, que deben fundamentarlas en tres pilares: social, económico y ambiental

MARÍA JOSÉ GÓMEZ-SERRANILLOS
mserranillos@expansion.com

"El núcleo de cualquier política de responsabilidad corporativa radica en las personas". Con estas palabras resume Francisco Mesonero, presidente de la Fundación Adecco, la esencia de un término que gana protagonismo en la empresa. El gran paso que se ha logrado en este ámbito en los últimos años ha sido, sin duda, que estas acciones responsables ya no son algo complementario a la actividad de las empresas, sino que "se han convertido en algo casi obligatorio para ellas", subraya Raúl del Pozo, del área de Responsabilidad Social Corporativa de Ernst & Young.

A pesar de su peso creciente, todavía queda camino por recorrer en este ámbito. Sobre todo en dos aspectos:

en lo que se refiere a la terminología, y a la implicación de las compañías más pequeñas.

Responsabilidad social corporativa (RSC), responsabilidad corporativa (RC), responsabilidad social empresarial (RSE)... Los expertos no se ponen de acuerdo acerca del término que se debe utilizar para referirse a estas acciones empresariales. Según Del Pozo, su denominación está ligada al tamaño de las compañías. "En las pymes no se habla de RSC, porque al ser empresas pequeñas y muy en contacto con su entorno más próximo ya realizan este tipo de acciones sociales -a su medida y con los recursos de que disponen- y no consideran necesario englobarlas o denominarlas bajo ningún concepto específico", explica este directivo. "Un ejemplo muy ilustrativo

El poder de la información

El poder de los medios de comunicación es fundamental a la hora de dar a conocer la acción social de las compañías. Conscientes de su influencia, las noticias relacionadas con la RSC se han incrementado en los últimos años. Así lo demuestra un documento de la Fundación Empresa y Sociedad, basado en 4.508 noticias escritas, que afirma que, en cuatro años, se ha multiplicado por siete el número de informaciones relacionadas con la RSC. Los inmigrantes y las personas con discapacidad, como los dos grandes colectivos beneficiados de las acciones sociales de las empresas, y las cajas de ahorros y bancos, como los sectores más implicados, así como aumentar los esfuerzos para adecuar los entornos laborales a estas personas son los principales temas de este ámbito que reflejan las noticias.

lo vemos en los equipos deportivos de pequeños municipios, que encuentran patrocinadores en empresas locales", añade.

Por su parte, el Club de Excelencia en Sostenibilidad -integrado por un conjunto de grandes firmas que apuestan por el crecimiento sostenido desde el punto de vista económico, social y medioambiental- prefiere referirse a estas actuaciones como responsabilidad corporativa, al estar asociadas a la propia actividad empresarial. Aldo Olese afirmó en una ocasión que la RC abarcaba una idea más amplia y global. El financiero y miembro del Consejo de Administración de varias empresas afirmaba que "la RC implica conceptos más amplios que aquellos de contenido social, y cuya base se centra no sólo en este carácter, sino también

en el económico y ambiental.

Al margen de las diferentes opiniones, es innegable que las actuaciones responsables de las empresas están ganando peso, y se consolidan como un valor más de cara a la buena imagen que transmite una compañía. Así lo piensa Alberto de Rosa, director general del grupo sanitario Ribera Salud, quien afirma que "la cultura empresarial debe sintonizar con la realidad actual, introduciendo una dirección socialmente responsable como herramienta para generar un clima interno favorable y una buena imagen externa de la compañía".

Y, ¿cuál es esa realidad actual? Aunque hay muchos problemas que preocupan, como la conciliación de la vida laboral y familiar, la integración de ciertos colectivos desfavorecidos, o el medio ambiente, para Raúl del Pozo las prioridades, en estos momentos, son dos fundamentales: "El cambio climático y la retención de talento".

La propia sociedad se convierte a veces en un elemento de presión para las empresas

Subraya que "cada vez son más frecuentes las acciones encaminadas a reducir las emisiones de CO₂ y a ahorrar energía, y el interés por valorar y cuidar el capital humano también es creciente". Otro ámbito prioritario para la RSC es el patrocinio, aunque estas actividades se están desviando más a las fundaciones creadas por las empresas, explica el consultor.

EN CONTACTO CON SU ENTORNO

En cualquier caso, las compañías son conscientes de que no pueden estar al margen del mundo. Como afirma Jesús Prieto, director general del grupo Big-Mat, "las decisiones que toma una empresa deben atender a factores éticos, medioambientales y sociales; la propia sociedad les exige un mayor compromiso". Y la concienciación de la propia sociedad hacia estos temas también se acrecienta. Este factor, en opinión de José Manuel López, director de Marketing de Matchmind, "se convierte en un elemento más de presión para las corporaciones".

Pero no sólo la sociedad y las empresas deben implicarse; las administraciones públicas también tienen mucho que decir en este sentido. "Las empresas se involucran más gracias al impulso y al apoyo de los organismos públicos", apunta Luciano Lusardi, director de Operaciones para el Sur de Europa del grupo hotelero IHG, que considera fundamental el compromiso de los actores externos relacionados con una empresa, como clientes y proveedores.

El peso actual de la RSC es evidente, y este protagonismo también puede verse en las cifras que se desprenden de diferentes estudios, como los de la Fundación Empresa y Sociedad, una de las entidades de referencia en este campo. Según su informe anual de 2007, las 121 empresas y cajas asociadas a la fundación crearon más de mil empleos directos adaptados a discapacitados y se adecuaron más de 3.000 centros de trabajo para favorecer su integración. Otro dato más: el 27% de los empleados de las empresas y cajas asociadas participaron en diferentes proyectos sociales.

Es innegable que la RSC es tendencia y aporta buena imagen, pero tiene que ir más allá de una simple moda. Su fin último debe aspirar a lograr, paso a paso, un mundo un poco mejor.

ENTREVISTA

FELIPE ORIOL / PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD

"Nacimos con la firme intención de desaparecer"

El máximo responsable de que las compañías lleven a cabo políticas de RSC explica cómo se ha convertido en una gestión en alza para el tejido empresarial

MARTA ESCAVIAS
marta.escavias@unidadeditorial.es

Vinculado al mundo de la empresa desde hace décadas, Felipe Oriol, presidente de la Fundación Empresa y Sociedad, es el responsable máximo de cambiar el chip a las compañías españolas para que refuercen su compromiso con la sociedad. En otras palabras, que instalen políticas de RSC en la ejecución de sus negocios.

Para Oriol, la fusión entre empresa y sociedad es irrenunciable. "No se puede prescindir de los más de 4,5 millones de inmigrantes, ni tampoco de los 3,5 millones de discapacitados", expresa. Colectivos que, precisamente, reclaman mayor implicación por parte de las entidades. "Las empresas y cajas deben abordar estos retos tan importantes desde el doble ángulo empresarial y social", añade.

Curiosamente, si se compara España en políticas responsables con otros países de la Unión Europea, por una vez, no sale mal parada. De hecho, es líder en aspectos formales: es uno de los países con mayor número de empresas y cajas suscriptoras de los principios del Pacto Mundial, seguidores de las iniciativas de Al Gore y Bill Clinton. Desde el punto de vista de las actuaciones, Oriol sólo se atreve a hablar del ámbito de la integración. "Queda mucho por hacer, pero el programa Empresa y Discapacidad y el modelo de la obra social

de las cajas son continuamente consultados por nuestros homólogos europeos", explica.

Sin embargo, todavía existen algunos puntos que mejorar, ya que implantar el compromiso social en una empresa no es tarea fácil, porque la inspiración de cada una es diferente. "La clave está en identificar qué es lo que puede aportar y recibir el sector empresarial", afirma. La importancia de la RSC, recalca, anida en que esté presente en todas y cada una de las áreas del negocio. "Cuando eso ocurra nosotros desapareceremos. La sociedad no necesita entidades que promuevan obviedades que todos han asumido", aclara.

Entre los retos de la Fundación Empresa y Sociedad, a medio plazo, se encuentra el impulso de un proyecto piloto en cada uno de los socios que aboguen por ser pioneros en el trabajo con sus pymes relacionadas.

"Apostamos por apalancar el cambio en grandes empresas dispuestas a movilizar a pymes de su entorno", continúa. Parece lógico que las grandes colaboren con sociedades cercanas para mejorar la realidad social del entorno que comparten. "El pequeño empresario está más cerca de la relación social que el grande", concluye.

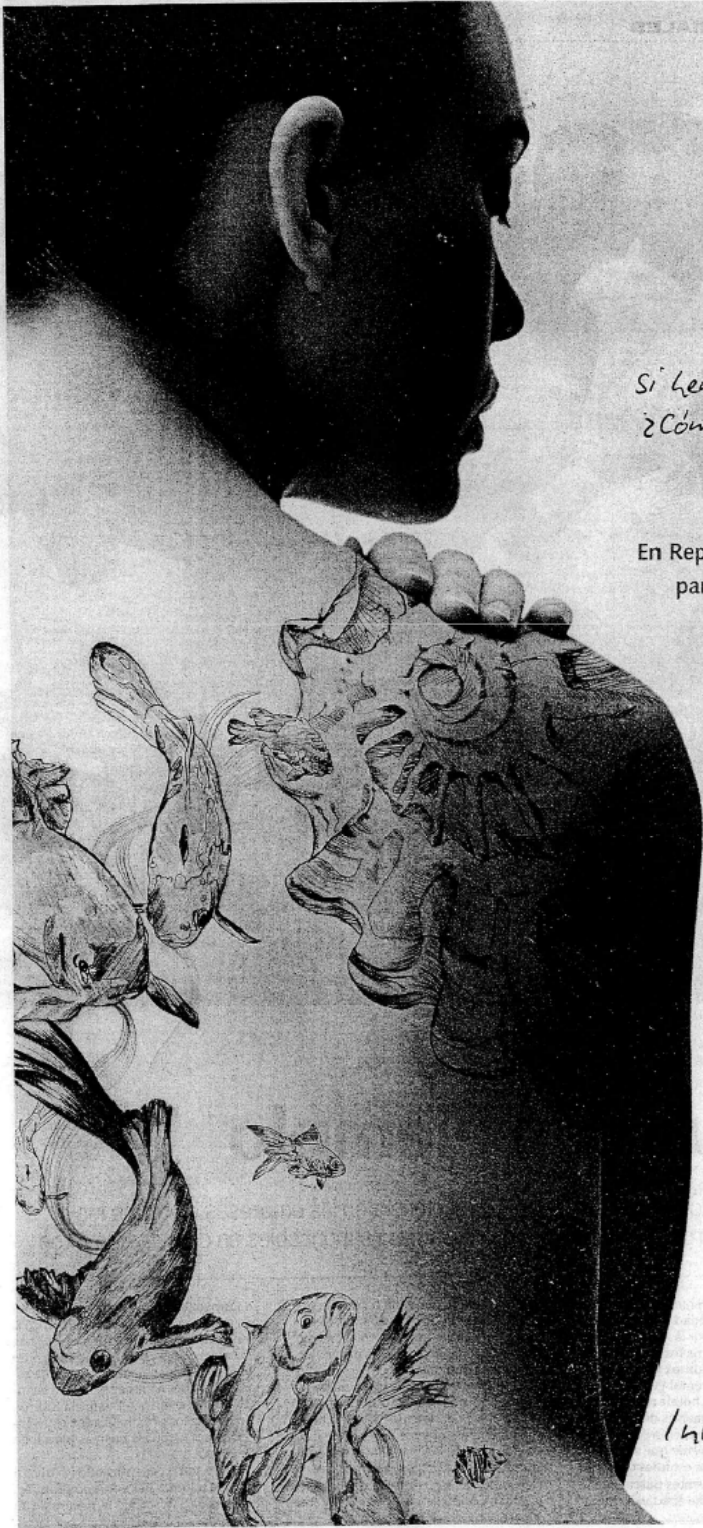
El empleo es quizá el mejor símbolo de integración de lo económico y lo social. Es por eso que Oriol lo sitúa entre las prioridades más apremiantes de la entidad. "Estos programas son clave en nuestro servicio de consultoría estratégica", señala. Además, como requieren políticas activas, pero no presupuestos extraordinarios, "son los que se refuerzan en momentos de desaceleración como este", apostilla el presidente, que a su vez recuerda que en los estándares internacionales de información aperturas se tiene en cuenta este tipo de programas.

Al fin y al cabo, lo que cualquier empresa persigue es el liderazgo profesional, pero, ¿qué tiene que ver con la RSC? Oriol no titubea en la respuesta: "La empresa debe llevar la voz cantante en la mayor parte de los procesos de cambio", reflexiona. "Aporta, más que ningún otro agente social, una concentración en aspectos prácticos y en conseguir resultados", añade. Y, a su juicio, éste es uno de los principales activos de la sociedad.

“
La empresa aporta, más que cualquier otro agente social, una concentración rigurosa de aspectos prácticos”



REPORTAJE GRÁFICO: JUAN FLORES



*Inventamos los barcos,
la novela
y la imprenta...*

*Si hemos sido capaces de todo eso
¿Cómo no vamos a ser capaces de
cuidar el corazón del mar?*

En Repsol empleamos la última tecnología
para descubrir yacimientos de petróleo
y gas en las profundidades del mar,
respetando el entorno natural.

Proyecto Caleidoscopio

Inventemos el futuro

Inventa el futuro con nosotros en repsolpf.com

Repsol es una marca registrada de Repsol S.A. en España y otros países. Repsol S.A. es una sociedad cotizada en bolsa en España y otros países. Repsol S.A. es una sociedad cotizada en bolsa en España y otros países.

INICIATIVAS EMPRESARIALES



Muchos de los proyectos que realizan las empresas van dirigidos a las personas más desfavorecidas, entre ellos los inmigrantes.

LAS CAMPAÑAS SOLIDARIAS Y EL MEDIO AMBIENTE DENTRAN LOS ESFUERZOS

Iniciativas que dan ejemplo

La responsabilidad social corporativa adquiere cada vez más importancia en las empresas de todos los sectores. Por eso, muchas compañías proponen y fomentan programas responsables en diversos ámbitos

ANA ATHANASSOPOULOS
ana.athena@e-painet.com

Atrás quedó el concepto de RSC como la visión tradicional de la empresa, que consideraba que la única responsabilidad social dentro de la misma era conseguir el mayor beneficio posible para los dueños de los accionistas de la misma. Ahora, este término ha evolucionado en los últimos años, se ha consolidado en España como una estrategia dentro de las compañías, y también se ha reforzado dentro de la cadena de proveedo-

res, empleados y clientes. Así, todos los sectores de la sociedad están cada día más preocupados por la sostenibilidad. Luciano Iusardi, director de Operaciones para el sur de Europa del grupo hotelero Inter Continental (IHC), señala que "las empresas hoteleras tendrán que adaptarse a las nuevas demandas de los huéspedes; ya no cuenta sólo la marca, sino también lo verde que sea un hotel". Y es que algunos estudios del sector muestran que los clientes buscan un turismo sostenible. Una encuesta realiza-

da por Deloitte, realizada a mil viajeros de negocios, revela que el 34 por ciento busca hoteles respetuosos con el medio ambiente, y un 28 por ciento pagaría un diez por ciento más por alojarse en un establecimiento responsable con su entorno. IHC ha presentado Innovation Hotel, el primer hotel 100% respetuoso con el medio ambiente. El edificio está dotado con las últimas tecnologías en conservación del agua, energía y reciclaje. Además, ha lanzado el diseño para la construcción de nuevos Holiday Inn

en Europa. Estos utilizarán un 30% menos de materiales y requerirán un 25% menos de energía para funcionar. "Las personas que ya ponen su granito de arena para cuidar el medio ambiente están interesadas en hacer lo mismo cuando se alojan en un hotel", afirma Iusardi. Por eso, en los próximos años estas innovaciones serán las mismas para toda la cadena. Por su parte, el grupo NH Hoteles también apuesta por este compromiso. La firma está buscando la mejora de su

INICIATIVAS EMPRESARIALES



gestión medioambiental, con soluciones sostenibles y eficientes. Marta Martín, directora de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, apunta que "en la empresa asumimos estas acciones como un fuerte compromiso con todos nuestros grupos de interés; un compromiso que implica continuos cambios y retos pero también grandes oportunidades de mejora, crecimiento, consolidación e innovación en línea con la creación de beneficio compartido".

CAMBIO DE ESTRATEGIA

Por esta razón, la firma creó un departamento corporativo de medio ambiente. Así, han redefinido su línea de actuación en materia de uso eficiente de recursos energéticos y utilización de energías renovables, reducción de emisiones, gestión de residuos o la conservación de espacios naturales, entre otros. "Estas líneas de actuación ya están dando sus frutos, como la mejora continua en el diseño de los hoteles, tanto de nueva construcción como en su reforma, teniendo en cuenta criterios medioambientales", comenta Martín. Gracias a esta política

Propósitos dirigidos a estudiantes y trabajadores

La RSC es un tema que va adquiriendo cada vez más presencia en las medianas y las pequeñas empresas. Muchas de ellas dirigen sus actividades hacia la educación. Por ejemplo, Merrill Lynch lleva a cabo iniciativas en este ámbito. En el programa Global Classrooms, que ha elaborado el banco de inversión junto con la filial de la ONU en EEUU y la Saint Louis University, con sede en Madrid, acercan la experiencia del modelo de Naciones Unidas a los institutos públicos de Madrid. Beatriz Parías, miembro del comité de Acción Social de Merrill Lynch Iberia, explica en qué consiste: "Los estudiantes emplean el conocimiento de inglés adquirido a lo largo del año para simular una conferencia, interpretando el papel de los delegados de los Estados Miembros para debatir los temas más actuales de la agenda de la ONU". Este año, los alumnos, debatieron la situación en Darfur, el cambio climático, la implementación de los objetivos de Desarrollo del Milenio y la responsabilidad social del sector privado. "Los alumnos más destacados ganaron un viaje a la sede de la ONU en Nueva York, para participar en una

conferencia internacional", puntualiza Parías. Además, añade que esto es posible gracias a "que se involucran los empleados en cada uno de los proyectos".

Esta no es en la única compañía en la que los empleados son partícipes de las actividades de responsabilidad social. En la firma farmacéutica Lilly, además de sensibilizar a sus empleados en responsabilidad social, el 5 de junio participaron en la primera jornada de voluntariado corporativo del laboratorio farmacéutico, bajo el lema Cuenta Conmigo. La jornada tenía como objetivo financiar dos proyectos solidarios. Los fondos recaudados los empleará la firma en financiar el alquiler de un autobús adaptado para los ancianos con problemas de movilidad de Alcobendas, para que puedan acudir a sesiones de cine organizadas por el Ayuntamiento del municipio. Además, los beneficios también irán destinados al programa Transferencia de Esperanza, impulsado por la propia compañía, para combatir la tuberculosis multirresistente, una enfermedad que detecta cada año a 450.000 nuevos casos en todo el mundo.



HC ha instalado sistemas de reducción y control de fugas en los grifos para no derrochar el agua.



Ribera Salud desarrolla sus acciones responsables a nivel nacional e internacional.

han rediseñado los espacios de las habitaciones y apoyan el uso eficiente de los materiales. A su vez, también ha impulsado un Código Ético de Proveedores Responsables, a través del que se garantiza el respeto de los derechos humanos y del medio ambiente.

La firma tecnológica Matchmind ha participado, junto con la Cruz Roja Española y la Fundación Entreculturas, en

una campaña de recogida de móviles que ya no se usan. José Manuel López, director de Marketing de la firma, explica que "la finalidad es tanto social como medioambiental, ya que al recuperar estos móviles y reutilizarlos reciben fondos para realizar proyectos humanitarios, de educación y desarrollo". Durante el pasado año, la empresa recaudó alrededor de 274.000 euros, y los invirtió

en varios proyectos. Entre ellos, la gestión de los campos de desplazados en Sudán y ayudó a paliar los efectos provocados por el VIH.

Para la firma inmobiliaria Gestesa, la responsabilidad social también es una herramienta importante de gestión. Por ello, colabora permanentemente con instituciones públicas y privadas, con el fin de promover actividades de carácter social, en el ámbito de la cultura, el deporte y la solidaridad, y ayudar a aquellos que más lo necesitan, afirman fuentes de la compañía. Para promover estos

Un 28% de los usuarios desearía pagar más por alojarse en un hotel 'verde'

proyectos, la empresa invirtió en 2007 una cifra cercana a 500.000 euros. Este año tiene previsto emplear un presupuesto similar para desarrollar las mismas actividades, además de impulsar otras nuevas, con la ayuda de agentes sociales de nuestro entorno, subrayan desde Gestesa.

Por otro lado, Indra y la Fundación Adecco han colaborado para presentar un proyecto denominado HeadMouse. Su pretensión es ayudar a las personas con discapacidad motriz a utilizar las nuevas tecnologías, ya que reacciona a los movimientos de la cara y la cabeza de aquellos que usen el dispositivo. HeadMouse se basa en la utilización de una cámara de bajo coste para captar estas acciones. Además, el acceso es libre y puede instalarse de manera gratuita en cualquier ordenador que tenga webcam. Este invento hará la vida más fácil a las 1.824.000 personas con dificultades de movilidad, según datos del INE.

CAJEROS COMPROMETIDOS

Por su parte, el fabricante de cajeros automáticos Diebold enfoca su responsabilidad social a la comodidad de sus clientes, diseñando unos terminales de fácil uso y acceso. Además, para ayudar a los usuarios utiliza una tecnología específica como los teclados táctiles y la guía de voz. Para poder diseñar estos terminales realizó una amplia investigación, y basándose en los resultados de éstas crearon la gama Opteva. Para ello, tuvo en cuenta diversas variables, como la altura, el alcance o la visibilidad. Después, llegaron a varias conclusiones, como que la disposición en la interfaz del usuario y su ergonomía influyó directamente en la eficiencia de las transacciones.

La compañía de dietética Naturhouse también se sube al carro de las acciones responsables. La firma se ha unido con el Grupo Kiluva, que trae la fundación Best Buddies, que ya está presente en 34 países y que cuenta con más de 300.000 participantes en todo el mundo. Ambos se han unido para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual, mediante la integración en la vida social y laboral de las mismas. El proceso sería el siguiente: se crean parejas de amigos; uno de ellos sería una persona discapacitada y el otro sería un voluntario que le ayudará a reforzar su integración. Así, pretenden tener a más de 3.800 participantes en los tres primeros años de actuación.

Dentro del ámbito consultor, el departamento de Desarrollo Social de Atos Origin, desarrolla numerosos **►** [PFU](#)

INICIATIVAS EMPRESARIALES

→**Proyectos de carácter social.** Uno de los más destacados es en el que se ocupan de la mejora de las transferencias monetarias que realizan los inmigrantes a sus países de origen. Así, la consultoría ha desempeñado varias acciones para comenzar a trabajar modelos de flujos de remesas, ligados con proyectos productivos en Ecuador.

Otro de los planes que ha puesto en marcha ha sido el de ofrecer un sistema de monitorización y actuación dirigidos a aquellos ancianos que viven solos. Con ello, pretenden mejorar sus capacidades cognitivas y motoras para reducir el número de caídas de este colectivo, ya que

se ha descubierto que estas capacidades se pueden desarrollar mediante técnicas de mejora sensorial. Igualmente, este sistema sirve para realizar ejercicios de rehabilitación.

LA SALUD TAMBIÉN RESPONSABLE

Ribera Salud, grupo empresarial de gestión sanitaria, se fundó en 1997 para fomentar iniciativas de colaboración entre el ámbito público y privado. Alberto de Rosa, director general del grupo, especifica que "la responsabilidad social forma parte de la identidad y cultura de la firma. Además, queda patente en las políticas sociales instauradas en sus

hospitales tanto en su filosofía de gestión interna, como a través de un plan de acción que permite acercar las ventajas de nuestro sistema sanitario a colectivos desfavorecidos".

También, fomenta la participación de los profesionales en campañas destinadas a fines sociales, facilita permisos y excedencias para aquellos que tengan inquietudes en materia de cooperación, formación y ayuda a países desfavorecidos.

Uno de los proyectos de la firma ha sido el de facilitar en el hospital de Torre Vieja una guardería para los hijos de los empleados. "Se apuesta por utilizar sistemas de información como aliado del profesional, lo que permite, por ejemplo, a los radiólogos realizar las guardias en su domicilio", puntualiza De Rosa. Pedro Ribera Salud va más allá de nuestras fronteras con grandes proyectos. Por ejemplo, ha dotado al Hospital Universitario de La Ribera, ubicado en Rwanda, con ordenadores con conexión a Internet.

Fundación Mapfre está desarrollando iniciativas educativas en niños y jóvenes desfavorecidos. Para ello, la compañía ha creado, junto con la ONG Cesal, un plan en las ciudades de Oaxaca, Ciudad de México y Coahuila (Estado de Veracruz).

En él apoyan e imparten cursos de informática, idiomas y actividades deportivas. Igualmente, ha habilitado una zona con escuelas comunitarias y con un comedor, que permite tratar los problemas de hambruna y desnutrición que existen en la ciudad. También, hay un plan dirigido a las madres, en el que se les enseña a cocinar y preparar alimentos que tienen a su alcance.

En España, el Instituto de Acción Social de la Fundación Mapfre también ha creado diversas iniciativas de gran importancia. Se ha centrado en la promoción de proyectos que están vinculados con la integración en el ámbito laboral y social de las personas con discapacidad, para asegurar la igualdad de oportunidades.



Posturas empresariales

El grupo hockeero H6 ha presentado el primer hotel 100% verde. Además, está dotado de las últimas tecnologías en conservación de agua y energía, así como en reciclaje.

Diebold, a la hora de diseñar los cajeros Optiva tuvo en cuenta la altura, visibilidad, accesibilidad y la consistencia del flujo de la transacción para hacerlos más cómodos para el cliente.

Fundación Mapfre desarrolla los proyectos e iniciativas dirigidos a niños y jóvenes desfavorecidos.



La entrega de premios de BigMat tuvo lugar en la Casa Llotja de Mar, en Barcelona.

PARA LOS MEJORES PLANES

Premios para las buenas acciones

Varias firmas impulsan galardones para reconocer los programas responsables para mejorar su entorno más próximo

AAZ
www.aaaz.es/operacion.com

Las buenas acciones de las empresas también tienen su reconocimiento. El grupo BigMat, empresa que dispone almacenes a profesionales de la construcción, ha creado el galardón BigMat al Mejor Proyecto Solidario. En su primera convocatoria, realizada este año, ha entregado el premio, dotado de 24.000 euros, a la Fundación Vicente Ferrer. Esta fundación se presentó a dicho concurso con un proyecto llamado Revolución de los Dóhli, que consiste en la construcción de viviendas para los más desfavorecidos de Anantapur, región del estado indio de Andhra Pradesh. Jesús Prieto, director

general de la compañía, comenta al respecto que "tenían ganas de premiar la labor de aquellos proyectos que tuvieran una importante orientación social, para los que luchan por crear una sociedad más justa y comprometida con la realidad que

EL objetivo es premiar la labor de aquellos proyectos que tienen una importante labor social

vive". Prieto asegura que seguirán realizando más ediciones de este premio para apoyar estas iniciativas. "También estamos desarrollando y estudiando otra serie de proyectos relacionados con el medio ambiente, con el fin de poner nuestro granito de arena", explica.

Por otro lado, la Fundación BP ha reci-

bido el premio a la Excelencia de la Comunidad de Madrid, en la categoría de Medio Ambiente y Ordenación del territorio. El galardón fue entregado por el proyecto que ha realizado la Asociación Reforesta, que cuenta con el apoyo de la Fundación Territorio y Paisaje de Caixa Catalunya y la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio. Gracias al patrocinio, que lleva a cabo la compañía, ya más de 9.500 estudiantes han participado en las diversas actividades ambientales que organiza la fundación en el nuevo ciclo de rutas ecológicas por el parque regional de la Cuenca Alta del Manzanares.

En la misma línea, la Fundación Everis, realiza, fomenta y promueve diferentes actividades dentro del área de las tecnologías de la información y de la empresa, dirigidas a universidades, a profesionales del mundo tecnológico y a centros de investigación y desarrollo. En el mes de marzo abrió plazo para la VII convocatoria de los premios Emprendedores y Ensayo. Estos reconocimientos están dotados con 80.000 y 24.000 euros respectivamente y tienen el objetivo de fomentar tanto el pensamiento como la investigación. El primer galardón pretende facilitar la financiación de proyectos empresariales con claros matices de innovación, viabilidad y beneficio para la sociedad. El segundo reconoce aquellos ensayos que desarrollen una reflexión sobre cuestiones de política de empresa que se planteen en la actualidad. También, beneficia con una cantidad de 6.000 euros a aquella obra finalista que tenga suficiente calidad para poder ser publicada. Con estos homenajes, pretende sensibilizar e identificar nuevas oportunidades de ayuda a la sociedad.

Compromiso con la Sociedad

BBVA

BBVA, trabajamos por un futuro mejor

para las personas.



Tenemos un compromiso con las sociedades donde estamos presentes y por ello, trabajamos cada día para mejorar los aspectos más significativos de las mismas mediante proyectos de Responsabilidad Corporativa.

Acciones y resultados:

- Más de 37.000 madres en España han accedido desde 2004 a préstamos de 3.000 Euros, a tres años, sin intereses ni comisiones, a través del Préstamo Nacimiento dentro del Plan Familias.
- Más de 28.000 niños de colectivos desfavorecidos de 10 países de América Latina, han sido becados en 2008 a través del Programa BBVA Becas de Integración. Un programa incluido en el Plan de Acción Social para América Latina, al cual BBVA destina el 1% de los beneficios generados en la región.
- Más de 8.000 jóvenes de 55 países han participado en las 22 ediciones de la Ruta Quetzal BBVA, programa cultural y de aventura en el que se desarrolla el espíritu de cooperación internacional y el aprendizaje en valores.
- En 2007 creamos la Fundación Microfinanzas BBVA con una dotación de 200 millones de euros, para la promoción de las microfinanzas, a través de la creación de una red de entidades microfinancieras -inicialmente centrada en América Latina-, con la finalidad de extender y facilitar el acceso a los servicios financieros a sectores muy desfavorecidos, con una especial atención a las actividades microempresariales. La Fundación ha cerrado acuerdos con entidades en Perú, Colombia y Puerto Rico, que atienden ya a casi 400.000 clientes.

adelante.

LA ESCUELA DE NEGOCIOS ESADE PRESENTA QUINCE CASOS PRÁCTICOS

Invertir en responsabilidad, apuesta segura para las pymes

Fidelización del cliente, compromiso con los trabajadores y un considerable aumento de la cuenta de resultados son los beneficios que reporta añadir la RSC a los negocios más pequeños

MARTA ESCAVIAS DE CARVAJAL
marta.escavias@unidadtorra.es

Más del 90% del tejido empresarial español está constituido por pymes. Sin embargo, a la hora de hablar de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), muy pocos la ubican en este sector y la relegan a estrategias únicamente viables en las grandes compañías. Pero las tendencias están cambiando y las sociedades más pequeñas se han dado cuenta de que el compromiso es una opción rentable para su negocio y constituye un inagotable aumento en su cuenta de resultados, además de una inversión.

Como cualquier cambio, este implica una serie de dificultades por superar que juegan en su contra. Son, entre otras, el arraigado contexto territorial de sus negocios, su limitado capital, la falta de estructura de muchas de ellas por el escaso número de trabajadores -donde el propio director es también fundador y gestor- o la falta de recursos y de orientación. "Las pymes deben tener voluntad y visión de futuro, ser conscientes de que, aunque al principio cueste, es una innovación en la que merece la pena invertir", señala Josep Maria Lozano, profesor de Esade. Y es que mientras las firmas de mayor dimensión se limitan a adaptar índices de sostenibilidad internacionales a su negocio, a este otro tipo de entidades hay que hablarles con un lenguaje más cercano.

Un lenguaje cercano y sencillo es clave para implantar la RSC en estas firmas

Contrario a esta opinión se muestra Orenio Vázquez, director del Observatorio de la RSC, que señala que las pymes se refieren a estas políticas como un hecho de sentido común. "Saben que tienen que ser respetuosas con el medio ambiente y cumplir la ley". En cuanto a la rentabilidad, Vázquez agrega que "es una opción viable sólo para aquellas que tengan acceso a la financiación pública o sean proveedoras de grandes empresas".

APUESTA SEGURA

Sea como fuere, lo cierto es que ser responsable está muy ligado a ser rentable y entre las muchas ventajas que puede aportar la RSC a una pyme se encuentra el beneficio vinculado al compromiso, la fidelización de los trabajadores y posibles mejoras en términos de calidad y en los lazos con el entorno en el que se opera. Tanto es así que la importancia de la práctica de la RSC ha impulsado a diversos organismos a crear

manuales con ejemplos prácticos para que otras empresas pequeñas de nueva creación los tengan en cuenta. Con este objetivo se ha editado el libro *Quince casos de RSE en pymes*, elaborado por el Instituto de Innovación Social de Esade con el apoyo de la Red Marco catalana. Uno de sus protagonistas es Cafés Novell. "Teníamos que hacer algo a nivel empresarial para definirnos como una empresa responsable". Así relata su

gerente, Ramón Novell, cómo su pyme decidió apostar por la integración de políticas de RSC ofreciendo a sus clientes café certificado; esto es, café al que se le ha concedido una etiqueta de calidad y que se ha elaborado de acuerdo a unas normas de comercio justo, protección medioambiental y desarrollo social. "Pagando un poco más, los consumidores mejoran la vida del agricultor y propician un ambiente sano", apunta,

Su meta es ofrecer a la hostelería el cien por cien de su producto responsable.

Una experiencia similar generó en el taller de Productos Tarragó, expertos en tintes y cuidados del calzado, una facturación de cuatro millones de euros en 2005. En menos de cuatro años la firma ha abierto oficinas en EEUU, Oriente Medio y Brasil, y ahora quiere relacionar esta nueva fase de expansión con la creación de una planta de producción en India, para vincular su presencia empresarial con una labor de contribución social.

El matrimonio Tarragó colabora con una asociación en el país asiático que enseña oficios a las mujeres para intentar mejorar la economía de las regiones donde opera. Su modo de gestionar el negocio se fundamenta más en las relaciones de confianza que en las económicas. También ha creado el Aula Tarragó, donde se enseñan técnicas de reparación del calzado y gracias a ella ha contribuido a la apertura de 78 nuevos talleres en Cataluña. En palabras de su director, Joaquim Tarragó, su pyme es una gran familia. "En nuestras convenciones se respira amistad", apostilla.



Productos Tarragó consiguió en 2005 una facturación de 4 millones de euros por su política de RSC.



Cafés Novell elabora su producto certificado, es decir, café al que se le ha concedido una etiqueta de calidad y se ha producido de acuerdo a unas normas de protección medioambiental.

El 56% de los directivos otorga una prioridad muy alta a la RSC

■ La RSC es una herramienta que fomenta el compromiso entre clientes y trabajadores.

■ Para su buen funcionamiento es imprescindible que se genere una comunicación interna con la plantilla, así como la creación de una cultura de organización que se incorpore a la propia visión de la empresa en el mercado.

■ El porcentaje de directivos que otorgan una

prioridad alta o muy alta a la RSC en su empresa ha pasado del 34 al 56 por ciento en los últimos tres años, según el servicio de estudios del semanario *The Economist*.

■ En Europa, el 99 por ciento de las empresas son pymes. La mayor parte de ellas desarrollan actividades relacionadas con la innovación, la RSC o, al menos, están interesadas en mejorar su capacidad de innovación. Así se desprende del proyecto

Response, elaborado por la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea.

■ Las comunidades autónomas también fomentan la RSC. Por ejemplo, en la Comunidad Valenciana se acaba de firmar un acuerdo con el Instituto Tecnológico Metalmeccánico y la Caja Mediterráneo para ofrecer a las pymes un programa de acciones gratuitas para fomentar el compromiso en la gestión de su empresa.

MÁS DE UNA DÉCADA
APOSTANDO POR
ENERGÍAS RENOVABLES



Fuimos los primeros en financiar parques eólicos. También en financiar plantas de tratamientos de residuos. Somos pioneros en la financiación de tecnologías solares. Llevamos más de 10 años ofreciendo nuestra ayuda a empresas comprometidas con el medio ambiente, y hoy seguimos invirtiendo con todas nuestras energías, renovables.



Instituto de Crédito Oficial

+ info en www.ico.es

CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES

¿Conciliar no es cosa de hombres?

Las mujeres siguen asumiendo mayoritariamente la responsabilidad de compatibilizar trabajo y familia

SONSOLES G. PINDADO
@gossuandebotomale

Poco a poco, las empresas van haciendo suyas las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados. Según un estudio reciente del Iese, sólo el 7% de las firmas españolas son familiarmente responsables, pero cada vez es más frecuente encontrar medidas como un horario flexible, permisos ampliados en caso de maternidad o paternidad o la posibilidad de comprimir la semana laboral en cuatro días.

No obstante, el hecho de que estas posibilidades existan e incluso el establecimiento por ley de un permiso de paternidad independiente del de la madre no impiden que, en la mayor parte de los casos, al hablar de conciliación se piense primero en las mujeres. Y es que, según Nuria Chinchilla, profesora del Iese y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia, "la realidad es tozuda". Y la realidad es, por ejemplo, que según datos de la Seguridad Social, los varones sólo pidieron el 5,8%

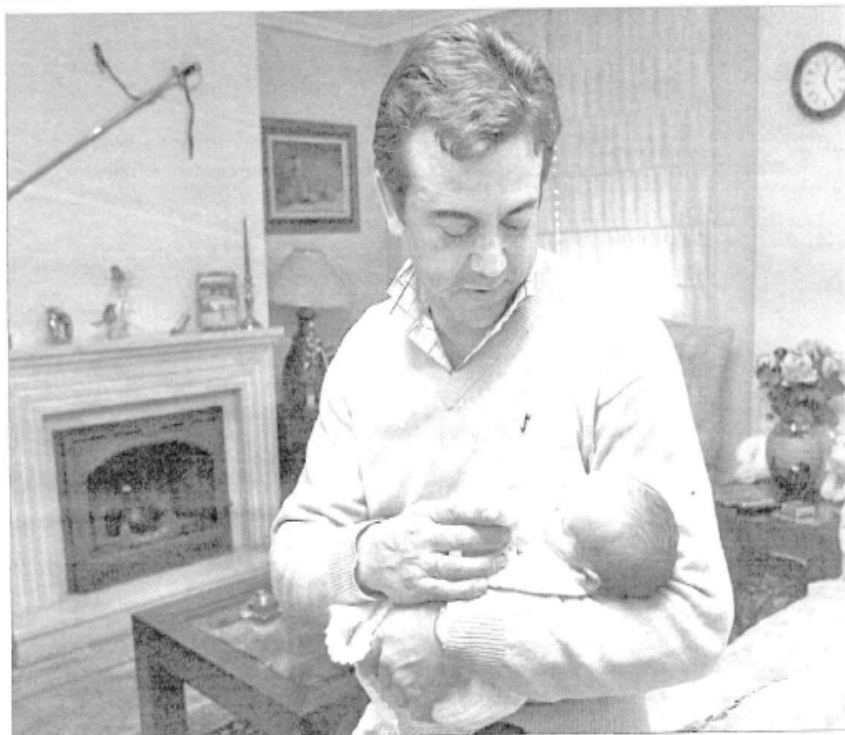
En 2007, los varones sólo pidieron el 5,8% de las excedencias por cuidado de hijos o familiares

de las 40.237 excedencias por cuidado de hijos o familiares que se solicitaron en 2007. "Es peligrosamente cierto que se asocian las políticas de conciliación con un problema femenino, no de la pareja ni de la familia. Todavía las mujeres presentan un perfil menos competitivo para las empresas. La existencia de leyes es importante, pero también debe aumentar el compromiso de corresponsabilidad en las parejas", afirma Teresa D. Lorenzo, directora de la consultora especializada Concilia.

MOTIVOS PARA LA DIFERENCIA

Las persistentes diferencias de sueldo entre ambos sexos también están detrás del menor aprovechamiento que los varones hacen de las medidas conciliatorias. A ello se suma, en algunos casos, la reticencia de las mujeres a delegar funciones que tradicionalmente les han correspondido. Chinchilla asegura que "los hombres, sobre todo los jóvenes, van asumiendo que tienen derechos en este campo. Algunos mayores también se están dando cuenta al tener que cuidar a sus nietos, hijos de madres trabajadoras con dificultades para conciliar", señala. Según esta experta, que los hombres se animen a hacer uso de sus derechos pasa por "convencer a los mandos intermedios de las empresas de que la flexibilidad les permitirá atraer y retener el talento, y apoyar a las empresas conciliadoras con medidas como una mayor puntuación en los concursos públicos".

Roberto Martínez, director de la Fun-



Juan Carlos Rodríguez fue, en 2006, el primer funcionario que disfrutó del permiso de diez días por paternidad que estableció el Plan Concilia. Este programa fue un antecedente, para la Administración Central del Estado, de la Ley de igualdad que fijó en 15 los días libres para todos los trabajadores, un periodo que durante esta legislatura podría ampliarse hasta el mes.

Predicar con el ejemplo

Josep Santacrua, consejero delegado de DKV Seguros, decidió romper un tabú existente todavía en tantas empresas y cogerse un mes de baja paternal al nacer su primera hija. Su iniciativa fue imitada, hace nueve meses, por el responsable de Comunicación de la firma, Miguel García. Bastaron estos dos ejemplos para que varios empleados se hayan animado a hacerlo también desde entonces. "Es muy importante el comportamiento que adopten los ejecutivos en estos casos, porque disipan las incertidumbres de los empleados acerca de si hacer uso de estos derechos podría perjudicar a su carrera profesional", afirma Miguel García.

Como parte de esta política, la compañía aseguradora también ha ampliado hasta 18 días la baja paternal que la ley estableció en 15 días.

dación + Familia—entidad sin ánimo de lucro centrada en potenciar acciones que mejoren la calidad de vida familiar—, señala que ya hay empresas que aplican la discriminación positiva a los varones, "por ejemplo, concediéndoles más días

Más salario emocional

Las medidas incluidas en el Plan de Igualdad de Indra buscan crear las condiciones óptimas para que las mujeres no desistan de mantener una carrera profesional como consecuencia de la incompatibilidad entre su trabajo y su familia. Ello abarca desde formar en la igualdad de oportunidades al equipo de selección hasta asegurarse de que no existen preguntas sobre la vida privada o de contenido sexista en las entrevistas de trabajo. El objetivo es elevar cada vez más el salario emocional, un factor que, según Indra, es decisivo a la hora de elegir un trabajo. La compañía ha ampliado las bajas de maternidad y paternidad legales y flexibiliza su disfrute, ofreciendo tres alternativas. Entre el 40% y el 65%—según el momento—de quienes teletrabajan en la firma son varones.

de permiso por algunos conceptos familiares". Para Martínez, "es clave el comportamiento de los directivos. Dan ejemplo si son ellos los que se ausentan cuando el niño está enfermo o piden reducción de jornada. Hacemos un flaco

Una ebullición más corta

Ricard Cases, director de Recursos Humanos de la firma de gestión de servicios generales ISS, recuerda que "hace unos años, la compañía estaba en plena ebullición a las siete de la tarde, algo que ya no ocurre". Este es un reflejo de la política de flexibilidad horaria adoptada por la firma con el objetivo de favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados. Y muestra también como tanto trabajadores varones como mujeres han hecho suyas esas políticas.

ISS—certificada como empresa familiarmente responsable—registra casos de reducción de jornada por cuidado de familiares distintos de los hijos, permite concentrar la semana laboral en cuatro días y, hace un año, implantó la recomendación de no convocar reuniones más allá de las cuatro de la tarde.

favor a las mujeres si sólo dirigimos a ellas las políticas de conciliación", afirma. Esta fundación otorga el certificado EFR (empresa familiarmente responsable), un sello de calidad en conciliación que ya atesoran 93 firmas en España.

¿QUÉ ESTARÁ HACIENDO, AHORA MISMO, EL CERVANTES DEL SIGLO XXI?

ESTUDIAR

- Detrás de su esfuerzo está cada día el Santander invirtiendo en su talento.
- Apoyando acuerdos de colaboración con más de 650 universidades de España, Portugal, América Latina, USA, Rusia, China y Reino Unido.
- Financiando más de 12.000 becas y ayudas al estudio al año.
- Con Universia, la mayor red universitaria del mundo.

Porque apoyando la Universidad, estamos impulsando el futuro de toda la sociedad.

Santander Universidades

 Santander

EL VALOR DE LAS IDEAS

EL BANCO INTERNACIONAL
CON MÁS OFICINAS DEL MUNDO

www.santander.com

En una de mis últimas sesiones en el Instituto de Empresa, uno de los alumnos me comentó alzando la mano: "Profesor, de lo que nos vienen hablando estos días en las clases de responsabilidad corporativa es de todas las actividades que realiza una empresa a lo largo de su cadena de valor; ¿la responsabilidad corporativa lo abarca todo y por lo tanto es una cuestión estratégica?". Tuve que asentir a tal aseveración puesto que la responsabilidad corporativa se ha convertido en una nueva forma de gestión empresarial que influye decisivamente, en el aprovisionamiento, en la forma de comunicar, en políticas de recursos humanos, de marketing, de patrocinio y mecenazgo, en procesos de innovación responsable, y podría seguir mencionando diferentes actividades en las cuales las empresas están trabajando de forma responsable más allá de las exigencias legales.

La amplitud del concepto ha tenido dos consecuencias fundamentales para la empresa: la primera de ellas, la gran cantidad de conocimiento que se está generando en la materia, con la consecuente dificultad de interpretación y asimilación de temas transversales como los mencionados para la empresa -que se verán incrementados por la creación del Consejo Estatal de RSE-. La segunda de ellas, la necesidad de validar estrategias, políticas e informes de RC por parte de expertos que evalúen y objetiven las actuaciones en la materia ante los diferentes grupos de interés y faciliten un posicionamiento de la compañía ante el mercado menos endogámico.

La necesidad de conocer de primera mano y de forma adecuada las últimas tendencias en RC y la oportunidad que supone la validación de las actividades

OPINIÓN



JUAN ALFARO
SECRETARIO GENERAL DEL CLUB DE EXCELENCIA
EN SOSTENIBILIDAD

La RC en el Consejo de Administración

que realiza la empresa por expertos independientes a la gestión diaria, es lo que ha llevado a empresas líderes a la constitución de consejos y comisiones de RC, que puedan ayudar a la empresa en estas dos tareas.

Diferentes compañías han optado por la creación de consejos asesores de RC atendiendo a dos modelos: unas han decidido crear este órgano al mismo nivel que las comisiones de nombramiento y retribuciones y auditoría, es decir, comisiones formadas por consejeros independientes miembros del Consejo de Administración (CdA) y presididas por uno de ellos, cuyas propuestas serán llevadas al CdA; otras han optado por crear un órgano mixto, presidido por un consejero independiente miembro del CdA e integrado tanto por consejeros independientes como por expertos en RC.

En cuanto al nivel de competencias que tienen estos consejos de RC, podríamos enumerar un listado interminable

sobre los diferentes modelos empresariales analizados. Cabe destacar entre otras las siguientes: evaluar la estrategia y políticas de RC; analizar las expectativas de los grupos de interés y velar por su formulación en la estrategia de RC; asesorar al CdA sobre los efectos del cumplimiento de políticas públicas de RC en los países donde la empresa actúa; evaluar proyectos legales en actividades conexas con la RC -igualdad, movilidad, accesibilidad, compras públicas, etc.-; asesorar sobre políticas de inversión responsable; evaluar el posicionamiento de la empresa en monitores internos y externos; realizar el seguimiento del cumplimiento de los códigos éticos; proporcionar al CdA una opinión independiente sobre el impacto social y ambiental de las decisiones de negocio de la compañía; asegurar políticas de comunicación responsable; evaluar el informe de responsabilidad corporativa, y un sinfín de competencias de carácter

transversal que nos demuestran la amplitud de temas que están siendo llevados a la agenda de estos órganos asesores.

En el management moderno la única forma de convertir una cuestión técnica en estratégica es su dependencia del máximo órgano de gobierno. Partiendo de esta premisa, y estando de acuerdo en que la responsabilidad corporativa es una cuestión estratégica y por lo tanto dependiente de la alta dirección, no es de extrañar la creación de estos órganos a nivel de Consejo de Administración. Las principales empresas así lo han interpretado y basta con observar la constitución de estos consejos asesores de RC en la mayoría de las compañías que lideran los sectores empresariales del Dow Jones Sustainability Index para comprender que es un fenómeno al alza. En poco tiempo diferentes empresas se dotarán de estos órganos para mejorar su competitividad y, por ende, su valor y el de los productos, servicios y soluciones que éstas pongan en el mercado.

En España, Telefónica y Leche Pascual están liderando el proceso y han incorporado estos organismos en su gobierno. Estoy seguro de que otras muchas compañías lo conformarán en un futuro, en aras a la mejora de sus estrategias de RC.

“
Estrategias,
políticas e
informes de RC
deben ser
evaluados por
expertos”

COMPROMETIDOS...

- ... con la salud y bienestar de las personas
- ... con los profesionales, sus inquietudes y expectativas
- ... con la igualdad de oportunidades para todos
- ... con la sostenibilidad de nuestro entorno
- ... con la Administración pública en un proyecto de futuro



Profesionales de Ribera Salud (J.P./R.J. LLJA.G) formando a Neurocirujanos en Kenya



J.R.H. del Servicio de Admisión de Ribera Salud, distrofia muscular degenerativa

Desde 1997 comprometidos con las Personas, comprometidos con un Servicio Público de Calidad

Ribera Salud grupo
www.riberasalud.com

ATOS ORIGIN, EN APOYO DE LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE ATLETAS OLÍMPICOS, PATROCINA AL MARCHADOR ESPAÑOL PAQUILLO FERNÁNDEZ >>



FOR THE SPIRIT >>

Un atleta. Un momento.

Un equipo responsable del sistema TI que registrará cada éxito.

Si podemos hacer esto por los Juegos Olímpicos, imagina lo que podemos hacer por TI.

IT for an Active Generation

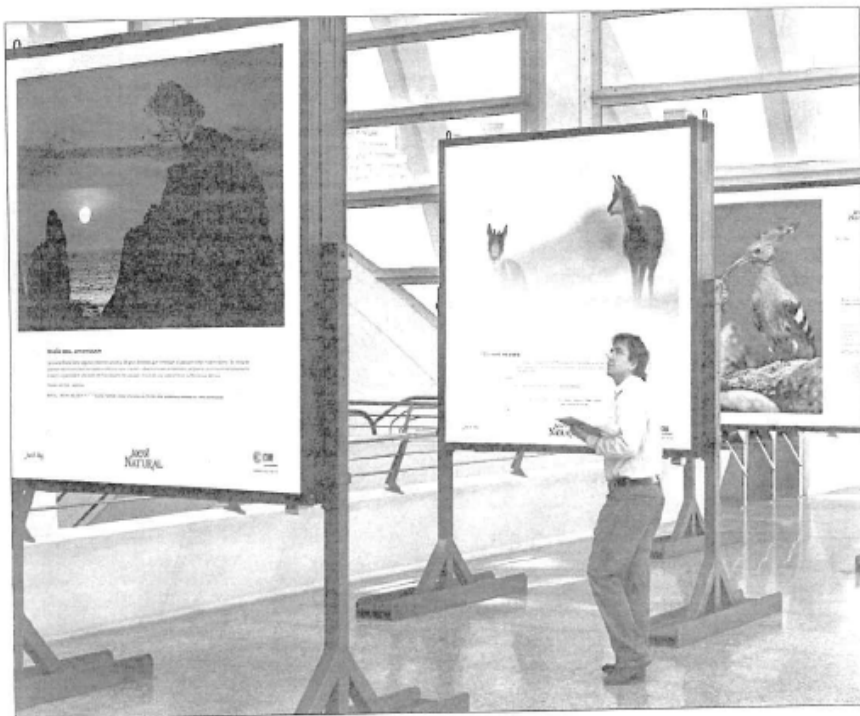
WWW.ES.ATOSORIGIN.COM



Beijing 2008
Olympic Games

Atos
Origin
源讯

北京2008年奥运会全球IT合作伙伴
Official Worldwide IT Partner of the Beijing 2008 Olympic Games



La Caja Mediterráneo destina el 36 por ciento de su presupuesto en obra social a la conservación de la biodiversidad.

PROGRAMAS COMPROMETIDOS

Entidades con alma social

Las cajas de ahorros han incentivado los proyectos solidarios. La asistencia social, la cultura y la mejora del medio ambiente son los objetivos preferidos

CHEMA L. ESPEJO
josemaria@peco.espania.com

Ayuda a los inmigrantes, exposiciones de autores relevantes o becas de ayuda a los más jóvenes. Estas son algunas de las iniciativas que las cajas de ahorros españolas impulsan a través de su obra social. Pero este año no ha sido espontáneo, ya que desde el año 2000 los recursos destinados a este aspecto han crecido como la espuma. Los datos hablan por sí solos: en 2000, las cajas de ahorros destinaron 1.051 millones de euros, mientras que en 2007 alcanzó los 1.848 millones de euros, según los datos publicados por la Confederación Española de Cajas de Ahorros (Ceca).

Los ejemplos que ilustran la situación de la obra social en España son muchos. Aquí hemos seleccionado cinco modelos.

CAJA NAVARRA

"Banca cívica" es la joya de la entidad navarra, un proyecto en el que los clientes deciden el destino de la obra social.

"Los clientes tienen derecho a saber qué hacemos con lo que ganamos gracias a ellos y cómo enfocamos esta inversión", explican fuentes de la caja de ahorros. Con esta idea nació en 2005 la Banca Cívica, dentro del plan estratégico de la compañía. Así lo explicó Enrique Goñi, director general de Caja Navarra, durante la presentación de los

objetivos empresariales de la CAN para 2007-20. "Nuestros usuarios han apostado por necesidades y personas, frente a la anterior financiación de cosas y actividades", afirmó.

Este cambio ha tenido diferentes fases. Primero, la CAN creó la campaña *Tu eliges, tú decides*, con la que el consumidor podía elegir el destino de la obra social. Luego, la entidad sacó al mercado la Cuenta Cívica, en la que los clientes tienen el derecho a saber qué se

está haciendo con el dinero en los proyectos que eligieron. Por último, la empresa ha otorgado a sus clientes la posibilidad de participar como voluntarios en los proyectos.

BANCAJA

Los jóvenes son los protagonistas de la obra social de la entidad levantina.

Para 2008, Bancaja prevé destinar a su obra social 85 millones de euros, un 15 % más que el año anterior. Estos datos

Los más beneficiados

La obra social de todas las cajas de ahorros españolas coinciden en los colectivos más beneficiados: inmigrantes, discapacitados y estudiantes son las prioridades, y no sólo para las cajas. Durante 2007, los proyectos sociales de la aseguradora Mapfre se han centrado principalmente en el apoyo a las personas discapacitadas y en la ayuda a la educación de los niños. Estas iniciativas, que gestiona la Fundación Mapfre, contaron con un presupuesto de 10,8 millones de euros durante el pasado ejercicio. Entre los proyectos llevados a cabo destaca el acuerdo con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Uned) para mejorar la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad en la educación superior.

Por otro lado, la evolución de los recursos según

las áreas temáticas también ha cambiado en los últimos cinco años. La cultura ha sido uno de los conceptos más perjudicados en los presupuestos de las cajas. El peso de este aspecto ha perdido fuerza desde 2004, aunque en estos años las partidas totales por obra social han crecido sustancialmente.

La gran beneficiada ha sido la asistencia social, ámbito que la CECA prevé que lidera el ranking de inversión durante este año, al haber alcanzado los 500 millones de euros en 2007. Otro de los sectores en los que más crece el apoyo es la educación e investigación, que supuso el 17,22% del total de la obra social en 2007. No obstante, desde 2002 hasta el año pasado esta área ha perdido peso en favor del Medio Ambiente, que ha crecido siete décimas en 2007.

son un síntoma de la importancia de los proyectos sociales.

Uno de sus principales planes es el acuerdo al que ha llegado con la fundación Vicente Ferrer para la construcción de 69 viviendas en Nidigalu (India). Dentro de esta iniciativa se prevé construir 60.000 viviendas en la zona en los próximos diez años. "Nuestra compañía es consciente de las necesidades y demandas que se producen en la sociedad. Por ello dedicamos una parte de nuestros esfuerzos a ayudar a organizaciones sociales", definen fuentes de Bancaja.

CAJA MEDITERRÁNEO

El objetivo de su obra social es atender los problemas de la sociedad.

La evolución de la partida para obra social de Caja Mediterráneo se ha duplicado en los últimos años, ya que en

2004 destinó 39,3 millones de euros, mientras que para este año cuenta con 66 millones.

El año pasado los planes sociales crecieron un 21% más que en 2006

Este presupuesto se divide en cuatro líneas principales, entre las que destacan los proyectos de solidaridad, que suponen un 37 % del total y el cuidado

del medio ambiente que alcanza un 36% de la partida.

En 2007, el número de beneficiarios de los proyectos solidarios de la entidad valenciana ascendió a cinco millones, entre los que el colectivo de jóvenes estudiantes protagonizan el papel principal.

LA CAIXA

La caja de ahorros catalana ha desarrollado una potente obra social, con proyectos para diferentes aspectos de la sociedad.

Para 2008, La Caixa ha decidido apostar por los proyectos sociales que incentiven el empleo. Estas líneas generales de actuación están encuadradas dentro de la política social que ha llevado a cabo La Caixa en los últimos años.

Uno de los programas principales es *Incorpora*. El objetivo de este plan es ofrecer a las empresas los recursos necesarios para mejorar la integración de personas con dificultades para acceder al mercado laboral. Según el Observatorio de la Economía Solidaria (OES) se estima que en España hay más de 1,5 millones de discapacitados y más de cinco millones de personas en riesgo de exclusión social en edad laboral, lo que supone el 21,2% de la población activa.

La Caixa ha destinado 18,4 millones de euros en los últimos tres años a este programa, que ha creado una bolsa de trabajo de 31.600 personas. 10.000 discapacitados han pedido incorporarse a una empresa.

CAJA MADRID

La docencia y la cultura tienen un lugar importante entre sus prioridades.

Caja Madrid es una de las cajas de ahorros que más dinero destinan a planes sociales. Para 2008 tiene previsto que su presupuesto alcance 207,4 millones de euros, el 60% de los cuales se ha destinado a personas con discapacidad. Por otro lado, la Fundación Caja Madrid también articula parte del compromiso social de la entidad. Entre sus proyectos principales se encuentran las becas de investigación. Estas ayudas han permitido la especialización de 765 titulados universitarios.

Los sábados de EXPANSIÓN, SELECCIÓN 100% CINE

COLECCIÓN STANLEY KUBRICK

MAÑANA sábado

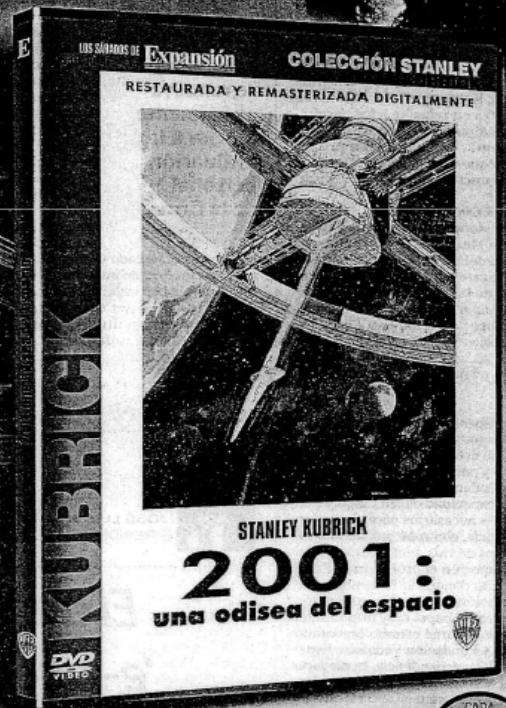


DVD 2

2001: UNA ODISEA DEL ESPACIO

Es una cuenta atrás hacia el futuro, un mapa del destino humano, una conquista del infinito, un apasionante drama sobre el hombre que lucha contra la máquina. Kubrick comienza este viaje hacia el futuro visitando a nuestros ancestros prehistóricos para luego dar un salto milenario hasta la colonización del espacio, sumergiendo en última instancia al astronauta Bowman en el inexplorado mundo del espacio, quizá incluso en la inmortalidad.

WARNER presenta STANLEY KUBRICK'S "2001: A SPACE ODYSSEY"
 STARRING KEITH CULLEA, GARY LOCKHART. SCREENPLAY BY STANLEY KUBRICK AND ARTHUR C. CLARKE
 PRODUCED AND DIRECTED BY STANLEY KUBRICK. SUPER PANAVISION® AND ANIMATED COLOR®



STANLEY KUBRICK
2001:
 una odisea del espacio

CADA ENTREGA POR SOLO 6,90 €

COLECCIÓN STANLEY KUBRICK

<p>DVD 1 LA NARANJA MECÁNICA 14-06-08</p>	<p>DVD 2 2001. UNA ODISEA DEL ESPACIO 21-06-08</p>	<p>DVD 3 EYES WIDE SHUT 28-06-08</p>	<p>DVD 4 LA CHAQUETA METÁLICA 5-07-08</p>	<p>DVD 5 ESPARTACO 12-07-08</p>	<p>DVD 6 SENDEROS DE GLORIA 19-07-08</p>
<p>DVD 7 ATRACO PERFECTO 26-07-08</p>	<p>DVD 8 EL BESO DEL ASESINO 2-08-08</p>	<p>DVD 9 TELÉFONO ROJO VOLAMOS HACIA MOSCÚ 9-08-08</p>	<p>DVD 10 BARRY LYNDON 16-08-08</p>	<p>DVD 11 EL RESPLANDOR 23-08-08</p>	<p>DVD 12 LOLITA 30-08-08</p>



© 2008 Turner Entertainment Co. and Warner Bros. Entertainment Inc. All rights reserved.



Y CADA SÁBADO UNA NUEVA ENTREGA

Expansión

www.expansion.com/promociones
 Teléfono de atención al cliente
 e información de suscripciones 902 99 61 00

LOS CLIENTES SE FIDELIZAN CON LA MARCA

Brindis por la calidad empresarial

Madrid Excelente y Q Turística constituyen dos ejemplos de cómo las compañías pueden ofrecer servicios de categoría

MARTA ESCAVIAS DE CARVAJAL
marta_escavias@telefonos.es

Elevar la categoría de una empresa al marco de la excelencia es la meta que a toda compañía le gustaría alcanzar. Para facilitarles el trabajo, existen una serie de distintivos de calidad con los que el cliente identifica el buen hacer de la firma en la prestación de servicios públicos, así como políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), activando su confianza en el producto de forma automática. Estas menciones reconocen la excelencia en relación a los resultados y al rendimiento anual que la sociedad presenta, teniendo siempre en cuenta enfoques diversos en función sus múltiples características.

COMPAÑÍAS DE CINCO ESTRELLAS

Una de las pioneras en estas lides fue la Fundación Madrid por la Excelencia, precursora del sello Madrid Excelente. Con una fuerte apuesta por la RSC, el Gobierno de la comunidad creó en el año 2000 una herramienta de apoyo al sector empresarial. Para su directora gerente, Alejandra Pollaci, es el resulta-

do de incluir una serie de mejoras en el tejido empresarial. "Antes en la cuenta de resultados sólo importaba el dinero. Ahora, las políticas de imagen y la cuestión medioambiental son imprescindibles". Ocho años después de su puesta en marcha, **Madrid Excelente** cuenta con 174 empresas afiliadas. El resultado es de lo más suculento porque éstas se benefician de todas las campañas de publicidad y comunicación donde su marca se da

La calidad se renueva anualmente gracias a la evaluación personal de la firma

a conocer al mercado y, además, tienen acceso a un foro de intercambio de información. "Les indicamos dónde poner el ojo para ser excelentes", añade Pollaci. Un título que tendrán que ratificar cada año a través de

CALIDAD TURÍSTICA

En busca de la excelencia

■ **Q Turística** se gestó en el año 2000 para ofrecer un servicio de categoría en el sector turístico, debido a la continua aparición de nuevos flujos de actividad en los años noventa.

■ **Madrid Excelente** potencia la calidad como elemento diferenciador de la competencia que existe en la región, además de incentivar su actividad económica.

■ Este sello cuenta con 174 empresas afiliadas. El 63 por ciento son pymes.



Madrid

EXCELENTE

una autoevaluación de su trabajo.

El Comisariado Europeo del Automóvil (CEA) es una de las firmas vinculadas a esta marca que, con 42 años de experiencia, decidió afianzar su compromiso con la sociedad y basarse en premios como salvar vidas, el fomento de la movilidad sostenible, el respeto al medio ambiente y la educación vial en valores.

"Somos Madrid Excelente y apostamos por mejorar día a día", indica su director, Rafael Fernández-Chillón, quien opina que, lamentablemente, la RSC

no deja de ser una mera campaña de marketing y publicidad.

"Queda muy bien llevar a la plantilla a plantar árboles, pero luego no debe caer en el olvido", agrega. No obstante,

CEA ha editado una guía con el fin de servir de marco a la implantación efectiva de la seguridad vial en el seno de la RSC.

Otro de los sectores que comenzó a percibir los beneficios económicos que podría generar a su negocio una mención de calidad es el turístico. A principios de los noventa, la diversificación del sector impulsó la reestructuración de nuevos flujos de actividad. Esta situación propició que en el año 2000 se gestara el Instituto para la Calidad Turística Española (icte), con su sello **Q Turística**. "Con él, por ejemplo, la multitud de internautas que reservan sus vacaciones por la red pueden respirar tranquilos y saber que escogen un destino de categoría", explica su presidente, Miguel Mirones. Entre las últimas hazañas de **Q Turística** se encuentra el reconocimiento de 72 playas de calidad. "Además de controles medioambientales, aseguramos al usuario el uso y disfrute durante sus vacaciones de unas instalaciones adecuadas y con clase", concluye Mirones.

La vida independiente se entiende como el deseo de toda persona a ser autónoma, tanto en el ámbito físico, como en el económico y participativo. En este sentido, los ciudadanos que presentan algún tipo de discapacidad deben disponer de los servicios necesarios para apoyar su independencia, controlar sus decisiones y sus hábitos de vida, tanto en el terreno personal como en el profesional. Es en este contexto donde las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) juegan un papel muy importante.

Según un reciente estudio elaborado por RedLes y Fundación Vodafone España sobre TIC y dependencia, la mayoría de los encuestados afirman que desean participar plenamente en las actividades habituales de una vida normalizada. Quieren integrarse de forma activa en la sociedad y, para lograrlo, aprovechan todos los medios que tienen a su alcance. Según el informe, todos los colectivos encuestados, sea cual sea su discapacidad, consideran en la actualidad que las TIC son fundamentales a la hora de ayudarles en la superación de sus limitaciones. Igualmente en dicho estudio, las propias personas dependientes conceden una mayor confianza para el futuro en que las tecnologías les sean de más ayuda que las que les podrán prestar sus familias o los servicios sanitarios.

En la Sociedad de la Información en que nos encontramos, las TIC han experimentado un gran desarrollo, pero esto puede suponer un arma de doble filo. Por una parte, las nuevas tecnologías se adaptan a las posibilidades de las personas con discapacidad, aumentan su autonomía e independencia y posibilitan su acceso a una oferta de servicios que antes no estaba a su alcance. Así, por

OPINIÓN



JOSÉ LUIS RIPOLL
PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN VODAFONE ESPAÑA

El desafío de la 'e- accesibilidad'

ejemplo, las personas con discapacidad auditiva han visto en la telefonía móvil e Internet un gran aliado para interactuar con la sociedad de forma más activa.

De entre las posibilidades que brindan las TIC a los colectivos vulnerables, el informe señala como hitos importantes el desarrollo de la tecnología 3G, los Servicios Universales de Telecomunicaciones Móviles (Umts) o la convergencia entre estas tecnologías e Internet en nuevos dispositivos.

Sin embargo, la otra cara de la moneda está en los sistemas tecnológicos complejos, no adaptados, que se constituyen como verdaderas barreras sociales para las personas con algún tipo de discapacidad. Para superar este problema, es importante que las TIC se adapten a las necesidades individuales de las personas dependientes, para que logren así una mayor autonomía. Los dispositivos deben ser útiles y accesibles, tanto



Las TIC aumentan la autonomía de los dependientes.

en su apariencia física como en las aplicaciones. En este sentido, las personas con dependencia que ya utilizan las nuevas tecnologías aportan un valor añadido al dar su visión sobre esas aplicaciones y el modo en que pueden adaptarse a sus necesidades. Pero hay que ir más allá. La clave de un diseño accesible es tener en cuenta esas adaptaciones desde el principio, es decir, desde el mismo concepto y diseño de nuevos terminales o programas, de forma que no haya que hacer adaptaciones posteriores y se trabaje con dispositivos "de serie" adaptados para todos los usuarios.

En definitiva, la sociedad en la que vivimos plantea numerosos retos desde el punto de vista de la integración de las personas con discapacidad, un colectivo que en nuestro país ha aumentado de forma considerable en los últimos años, tanto por las condiciones demográficas como ambientales.

“Sin duda, las tecnologías de la información juegan un papel fundamental a la hora de impulsar esa vida independiente. Al hablar de accesibilidad hay que ir más allá y abordar lo que llamamos la e-accesibilidad, es decir, el acceso facilitado por las tecnologías de la información. Se trata de un desafío, pero con nuestro esfuerzo, esperamos que se convierta en una realidad plena.”

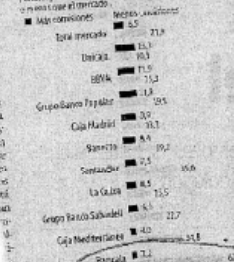
Este anuncio lo hemos hecho en 5 minutos.
Y sin embargo, es nuestro mejor anuncio del año.

de las comisiones cero

... por prestar los servicios básicos han multiplicado la captación de clientes.
de FRS Grupo Inmark pone de manifiesto la mejora de su imagen entre el público.

CÓMO LO VEN LOS CLIENTES

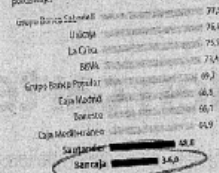
Percepción
Porcentaje de clientes que usan que se refieren la cobra más o menos que el mercado



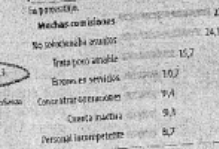
• Tarifa de la tarjeta 0,00€
• Tarifa de servicios 1,00€ para el primer de comisión
• Tipo de interés 4,50% anual
• Tipo de interés 4,50% anual
• Tipo de interés 4,50% anual

¿Quién paga comisiones?

Clientes de cada entidad que utilizan pagar comisiones. En porcentaje.



Motivos de abandono



que si. En el tercer lugar está CAM, con un 27,9% y el porcentaje va reduciendo hasta el 2,9% de Sabadell (ver gráfico). Los clientes de estas tres

entidades por FRS Inmark pone de manifiesto que es la percepción que tiene el público en general sobre las comisiones, tiene mucha influencia en la publicidad en los medios de comunicación de masa. De hecho, ante la propuesta de si en el próximo verano existe algún banco o caja que no cobrara comisiones, las tres entidades más citadas son, por orden, ING, Santander y Bancaja, con un 28,9%, un

público que no cobra comisiones y las caletillas que acompañan sus servicios son conocidas por cualquiera que pase algo de su tiempo delante

El Compromiso Bancaja ha frenado drásticamente la salida de clientes de la caja

de la telefonía o la radio. En cuanto a la forma de pa...

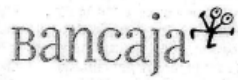
plazo de productos que se conoce como tarificación.

Captación y retención
Los resultados de la encuesta parecen confirmar una tendencia que también se deduce de los datos que Santander y Bancaja han ofrecido con respecto al desarrollo de sus estrategias. El primer banco español lanzó su estrategia "Quero ser tu banco", en la que se encuentra la eliminación de las comisiones, en enero de 2007. Desde entonces, Santander captado un millón de clientes en España, cuando el ritmo de crecimiento al año y se han vinculado los contratos de los productos para ser en el que puntúan los clientes). El reclutamiento ha sido, pero el número de bajas más que compensa. Santander dejó de ganar en España por las comisiones de servicio. En primer lugar, los clientes por el vinculación y el ahorro se amplió al cliente promedio, a los unidades trabajadoras por y los asociados.

En el caso de la decisión de reducir comisiones...

Porque cuando los clientes de Bancaja dicen que son los que menos comisiones pagan, no tenemos nada más que decir.

Estudio sobre cobro de comisiones en el sector bancario. Fuente: Diario Expansión (3-3-2008)



ACTUALIDAD



Los proyectos de ayuda en el país de origen son algunas de las ideas para mejorar la inserción laboral de los inmigrantes en España.

IMAGEN DE MARCA

Proyectos con buen cartel

Conocer lo que opina la sociedad sobre las ideas o iniciativas sociales de las empresas. Este es el objetivo del estudio que cada año realiza en España la Fundación Empresa y Sociedad

CHILE

Qué no te importe lo que diga la gente. Muchas personas escuchan este consejo todos los días. Sin embargo, en el mundo empresarial es fundamental conocer qué opinan de tu compañía para mejorar su relación con el entorno.

Las compañías dedican parte de sus presupuestos a estudios de mercado y encuestas, que les expliquen cómo se perciben sus proyectos sociales o sus productos.

La Fundación Empresa y Sociedad es una de las pioneras en estos estudios. Desde hace ocho años, la institución realiza una encuesta entre 247 expertos de empresas, cajas de ahorros y organizaciones sociales. Con los resultados, la fundación realiza un ranking según diferentes categorías como, por ejemplo, las actuaciones relacionadas con la integración de personas desfavorecidas en el mundo empresarial.

A la hora de realizar el estudio la organización tiene en cuenta diversos factores, desde el trabajo en red entre empresas hasta la financiación de iniciativas sociales y donaciones.

MEJORA DE LA SOCIEDAD

Para Francisco Abad, director general de la Fundación Empresa y Sociedad, "los resultados reflejan que la percepción no está relacionada con el coste de las actuaciones ni con los grandes despliegues de comunicación, ya que entre los diez programas mejor percibidos hay varios de empleo, productos y servicios o capital humano".

Entre los diez programas de integración mejor percibidos, según el último

Todo lo que hay que saber

1. Las empresas tienen en su imagen una de sus mayores preocupaciones. Por ello, conocer qué opina la sociedad sobre sus proyectos es fundamental.
2. Muchas organizaciones realizan estudios de marca para conocer la inserción de un producto o la acogida de algún proyecto de ayuda en su entorno.
3. La Fundación Empresa y Sociedad ha realizado estudios sobre los programas sociales de las empresas españolas. Los informes se basan en la opinión de 247 expertos en materias como obra social o imagen empresarial.
4. Un ejemplo de la importancia de estos programas es el Grupo Eulen, que ha desarrollado un programa de integración laboral para colectivos desfavorecidos. El 11,13% de su plantilla son inmigrantes y el 2,2%, discapacitados.

informe, se encuentran la obra social y los productos de La Caixa (que también destaca por sus actuaciones en colaboración con el capital humano) y Caja Madrid. Además, los programas de empleo de Grupo Vips y DKV Seguros, junto a los productos y servicios de Caja Navarra y MRW también están entre más destacados.

Entre los principales avances en la clasificación destacan Caja Navarra, Bancaja y Caixa Catalunya, por su oferta y sus iniciativas sociales; Uria Menéndez, Grupo Vips y Carrefour, por sus actuaciones en colaboración con su ca-

pital humano; La Caixa y Grupo Eulen por sus proyectos de integración laboral. Por otro lado, Bancaja, El Corte Inglés y DKV Seguros han destacado también por la financiación de proyectos sociales, e Inditex por su trabajo en red (esto es, por su colaboración con otras empresas y cajas de ahorros).

EMPLEADOS ESPECIALES

El grupo Eulen figura en la clasificación. La compañía, especializada en la gestión de personas, ha introducido entre sus pilares empresariales la ayuda laboral a los más desfavorecidos.

Dentro de la firma, el 2,2% de la plantilla tiene alguna discapacidad, lo que la convierte en la primera empresa española en número absoluto de discapacitados integrados, según el último estudio del Observatorio de Acción Social de la Empresa en España. Además, los inmigrantes son otro de los colectivos más importantes dentro de Eulen, ya que suponen un 11,13% de la plantilla, lo que se traduce en 5.482 de personas.

Para llegar a esta situación la compañía ha puesto en marcha distintas medidas de selección y formación de personal. La firma ha organizado cursos de integración social y laboral, en los que se incluyen normas básicas de convivencia, y cursos de español gratuitos para inmigrantes de habla no española. Además, Eulen ha llegado a un acuerdo con la Fundación Galicia Inmigración para prestar ayuda en el país de origen, en especial en Latinoamérica, a las personas que quieren venir a España, tanto extranjeras como españolas emigrantes.

COMPROMISO

MEDIO AMBIENTE

La huella verde de la energía

Las energéticas también cuidan su entorno a través de iniciativas y consejos prácticos para empresas y hogares

M.J.G.S.
mgs@mediosresparacion.com

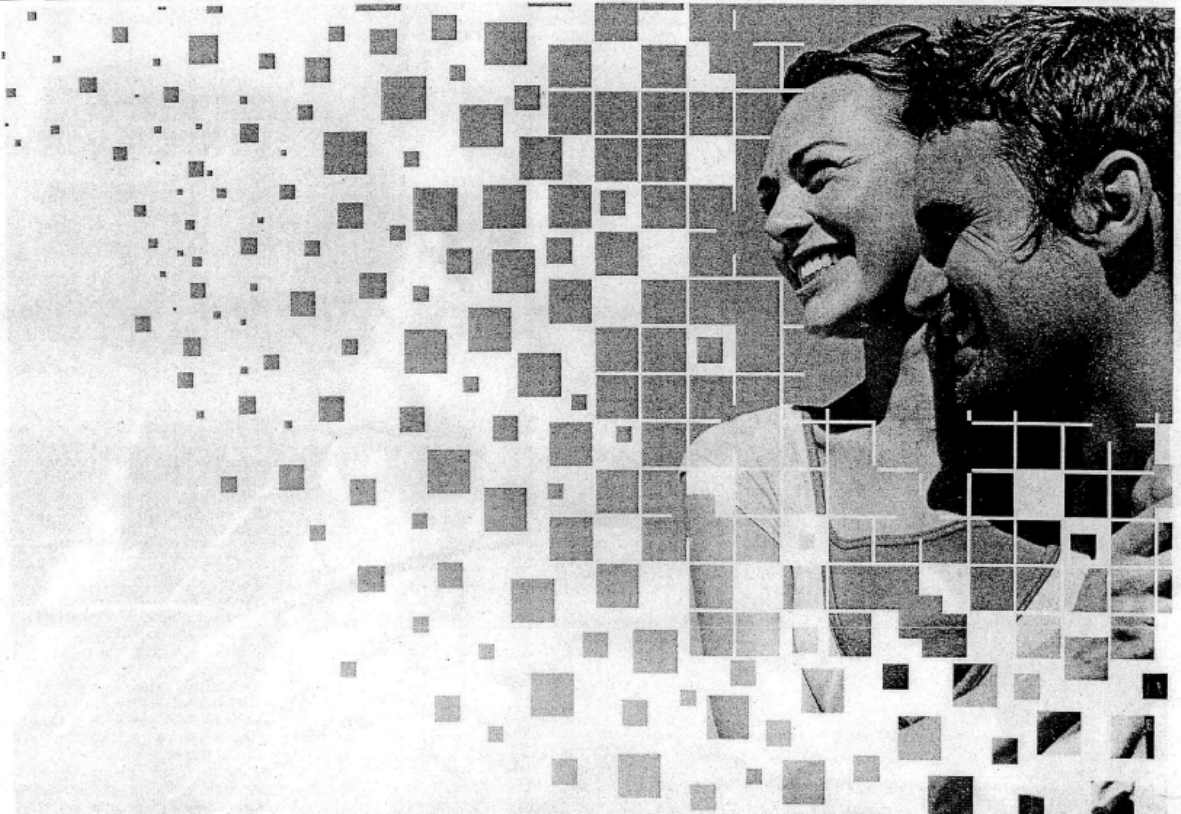
Los expertos coinciden en apuntar al medio ambiente como una de las mayores preocupaciones actuales de la RSC. Las acciones dentro de este ámbito van enfocadas a reducir las emisiones de CO₂ y lograr un mayor ahorro energético. Y en este sentido, las compañías de este sector tienen mucho que aportar.

Una de las iniciativas más atractivas que se han puesto en marcha para disminuir las emisiones contaminantes es la Huella Verde de Iberdrola, un programa a través del que la firma concientiza a sus clientes a través de su web sobre este problema. Iberdrola propone un programa sencillo basado en la obtención de un objetivo a través de una serie de acciones concretas para cada una de las cuatro estaciones: primavera, verano, otoño e invierno. Después de registrarse en la web, el usuario puede seguir las recomendaciones de la compañía como, por ejemplo, usar bombillas de bajo consumo. Para realizarlas hay un plazo de diez semanas, se van sumando puntos y, en función del resultado, se puede conocer el nivel de ahorro energético que se ha conseguido. Según Iberdrola, si se cambia una bombilla por otra de bajo consumo cada año se ahorrarían en el hogar 115 kilowatios/hora y se reducirían 45 kilogramos de emisiones de CO₂. Más de 12.000 personas han participado en este programa, que ha conseguido reducir 1.565 toneladas de emisiones. El objetivo que se ha marcado la

Iberdrola se ha propuesto reducir 6.158 toneladas de emisiones de CO₂ entre sus clientes. Ya ha llegado a las 1.565

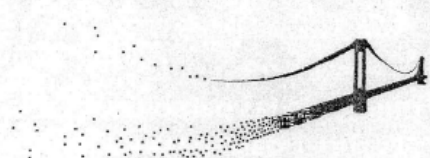
energética es alcanzar las 6.158 toneladas.

Unión Fenosa también lleva años comprometida con su entorno, gracias, entre otras medidas, a sus índices de eficiencia energética para las pymes y los hogares, una iniciativa que anima a estos dos segmentos a ahorrar energía. Según el informe correspondiente a 2007, los hogares españoles ayudaron un diez por ciento a cumplir el Protocolo de Kyoto con un uso más eficiente de su energía, porcentaje que representa una reducción de 6,7 millones de toneladas de CO₂. Usar electrodomésticos de bajo consumo, llenar al máximo la lavadora o revisar todas las luces y equipos antes de salir de casa y acostarse ayudan a conseguirlo.



DETRÁS DE TODO LO QUE NOS HA HECHO GRANDES, ESTÁS TÚ.

Detrás de MAPFRE. De su compromiso social y su servicio. De sus millones de clientes y de los miles de empleados y colaboradores. Detrás de las oficinas, de las ciudades, de los países, de los continentes. Detrás de todo lo que nos ha hecho grandes... estás tú. Levamos 75 años a tu lado.



Ser grande es una actitud





**Cuidar de las personas
El primer paso para un desarrollo sostenible**

Iberdrola es la primera compañía del IBEX-35 en implantar la Jornada Intensiva y la primera eléctrica española en recibir el certificado de Empresa Familiarmente Responsable. Porque no existe desarrollo sostenible si éste no empieza por el desarrollo de las personas.



IBERDROLA
Queremos ser tu energía

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

INCLUYE EJEMPLOS Y CASOS PRÁCTICOS DE COMPAÑÍAS

Los empleados son clave para la sostenibilidad de las empresas

Un trabajo de las compañías que integran la Fundación Entorno revela la importancia de la gestión de las personas como palanca para impulsar el desarrollo sostenible

A. MEDINA, Madrid

El desarrollo sostenible debe estar plenamente integrado en toda la empresa, tanto a nivel estratégico como operativo, para tener éxito, un objetivo donde la gestión de las personas y el departamento de recursos humanos juegan un papel clave como elemento de cambio. Son algunas de las cuestiones que ha abordado el Grupo de Trabajo sobre el Papel de los Negocios en la Sociedad, de la Fundación Entorno-BCSD España, y que se han plasmado en la publicación *Impulsar el éxito: Personas y desarrollo sostenible*.

Ejemplos

El libro incluye casos prácticos de empresas y ejemplos de cómo determinadas medidas aplicadas a la gestión de personal refuerzan la cultura corporativa y contribuyen a atraer y retener talento. El Grupo de Trabajo está formado por Acciona, Bancaja, Campofrío, Portland Valdeirivas, Elcogas, Endesa, Metro de Madrid, OHL, Repsol, Solvay y Unilever.

A través de sus capítulos,



El Grupo de Trabajo está formado por representantes de once compañías vinculadas a la Fundación.

el manual invita a reflexionar sobre el potencial de los derechos humanos para impulsar e integrar en la organización los principios de la sostenibilidad. Así, pone de manifiesto que el principal desafío de la dirección de recursos humanos consiste en aplicar tanto la normativa de derechos universales en los centros de trabajo y en la cadena de suministro, como

La primera respuesta quizá no sea la filantropía, sino entender el problema en el lugar de trabajo

el respeto a la diversidad.

Las empresas más avanzadas, señala, entienden que un empleador responsable supone ir más allá de evitar ac-

cidentes o la explotación laboral y resolver desafíos sociales y medioambientales a través del compromiso de sus empleados. "La primera respuesta de la empresa quizá no debería ser la filantropía, sino la reflexión de cómo se puede entender el problema en el lugar de trabajo". En la captación de talento, dice que las expectativas de la sociedad están cambiando y

cada vez más los solicitantes evalúan el comportamiento social y ambiental de las empresas antes de aceptar un empleo.

Selección y motivación

Asimismo, destaca que las compañías sólo pueden prosperar si seleccionan y motivan a personas capaces de dar respuesta a los retos de futuro. A esto se une la importancia de la formación y de incentivar y motivar al trabajador, a lo que contribuyen aspectos como la conciliación de la vida laboral y personal o su participación en programas de voluntariado, que reducen la rotación de la plantilla.

Para la directora gerente de la Fundación Entorno-BCSD España, Cristina García-Orcóy, "para ser competitivas y alcanzar el éxito, las empresas deben invertir en las personas que forman la organización. Todo ello les da la oportunidad de asegurarse una plantilla comprometida e ilusionada que les permita ser, pensar y actuar con la sostenibilidad como referente".

EL 46% DE LAS PYMES SON AJENAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La crisis rebaja las expectativas del consumo responsable

A. MEDINA, Madrid

La recesión económica está incidiendo negativamente en el consumo responsable, según se desprende del estudio bienal que realiza Forética. Según este informe, el 62% de los ciudadanos estaba dispuesto a premiar los productos de las empresas más responsables en 2006, porcentaje que desciende al

55% este año. "El peso de los factores éticos, sociales y ambientales se ve desplazado por las preocupaciones relativas a la economía familiar", explicó Jaime Silos, director Corporativo de Forética.

Prente al grado de madurez de la responsabilidad social en las grandes empresas, se destaca que el gran número

de iniciativas para difundir este concepto no ha sido suficiente para extenderlo hacia los segmentos menos accesibles, como las pymes. El 46% de las compañías, principalmente pequeñas y medianas, son ajenas a este concepto. Los ciudadanos, por su parte, consideran en un 60% que la gestión de la responsabilidad social debe-

ra ser una prioridad de las empresas.

Las grandes compañías (con más de 500 empleados) son las que mantienen una actitud más activa en RSC. De éstas, el 75% considera que los inversores demandarán cada vez mayor información sobre sus programas sociales y ambientales. Entre los campos con mayor desa-

rollo de la responsabilidad social figuran el medio ambiente y la salud laboral, con el 66% cada uno, seguido del fomento de la igualdad (50%). En el lado contrario, la gestión de la cadena de suministro, de la que sólo se ocupa un 12% de las compañías, y los planes de carrera profesional de los empleados (46%).

Día D

Escribe
Francisco Abad

Se acerca el día de la discapacidad. Buen momento para recordar que las personas con discapacidad representan el 8,6% de la población de entre 16 y 64 años, y sólo el 4,4% de los ocupados.

La Estrategia Global de Acción para el Empleo de Personas con Discapacidad fija objetivos operativos entre 2008 y 2012 mucho más cercanos a las empresas que sus versiones precedentes. Por ejemplo eliminar barreras, favorecer su empleabilidad a través de la formación, priorizar el empleo ordinario cuando sea posible, mejorar las condiciones de trabajo o sistematizar la información pública sobre el mercado de trabajo y el cumplimiento de la Lismi. Lo mismo ocurre con los objetivos transversales, como potenciar el uso de las nuevas tecnologías. Hace apenas unos años la estrategia habría sonado a ciencia ficción. Hoy la debatimos en foros con el propio Ministerio. Una buena forma de acercar políticas y prácticas. Porque la discapacidad es el campo de la integración que cuenta con mayor actividad empresarial. Y resultados, también en accesibilidad y diseño universal. Muchas felicidades. A las empresas y personas que trabajan. Porque un día se lo propusieron y siguen insistiendo. Puro efecto demostración.

Director general de la
Fundación Empresa y Sociedad

www.empresaysociedad.org

El secreto de los que siempre te recomiendan "el restaurante" que buscas:

Un producto

METROPOLI

Ya a la venta en quioscos y librerías.



Expansión

interiores

GESTIÓN, BUEN GOBIERNO, TENDENCIAS Y GENTE

ENTREVISTA | JUAN ARENA DE LA MORA, PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD

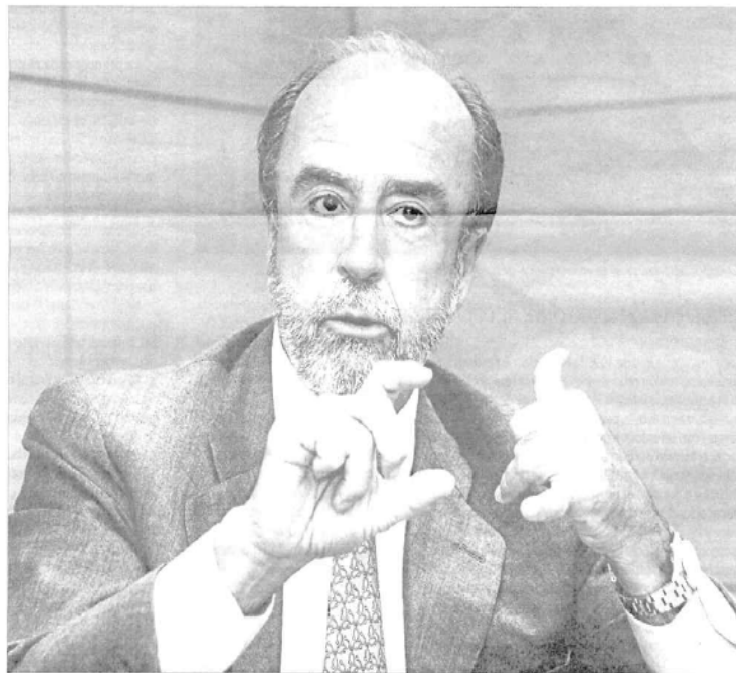
“La responsabilidad social tiene que crear valor, incluso en una crisis”

El nuevo presidente de la organización afronta con entusiasmo e ilusión su etapa, en la que tiene como retos contribuir a su crecimiento y a que las políticas de integración y sostenibilidad formen parte de la estrategia empresarial.

ANA MEDINA, Madrid

“Hay ocasiones en que decir que no supone dormir peor que decir que sí y, si te plantean una propuesta de estas características, que necesita que la gente arrime el hombro, aceptas. Estoy encantado con la idea, con el equipo; pocas veces se puede estar tan contento de poner tu nombre al servicio de algo como esto”. Juan Arena de la Mora es desde el pasado 21 de octubre nuevo presidente de la Fundación Empresa y Sociedad, una organización formada por empresas y cajas de ahorros comprometidas con la integración de personas desfavorecidas (inmigrantes, mayores, personas con discapacidad y jóvenes en riesgo), que cuenta actualmente con más de 120 socios.

Arena (México DF, 1943) habla con ilusión y entusiasmo de su nueva responsabilidad, en la que sustituye a Felipe Oriol, que ha ocupado el cargo desde 1996 y para el que sólo tiene palabras de reconocimiento: “Ha situado la Fundación en un lugar de referencia en España como movilizador de recursos empresariales para construir una sociedad mejor”, afirma.



Juan Arena de la Mora, nuevo presidente de la Fundación Empresa y Sociedad. / Luis Gamacho

Imagen

Hombre discreto y celoso de su vida privada, ésta es la primera entrevista en la que acepta la presencia de un fotógrafo. Juan Arena es un ejecutivo que ha tenido un gran éxito en su carrera profesional, que desarrolló en su práctica totalidad en Bankinter, donde se incorporó en 1970 con 26 años y de la que fue presidente entre marzo de 2002 y abril de 2007. Siempre ha rehuído las cámaras, por lo que conseguir una instantánea suya era, hasta ahora, casi imposible. “No es que

tuviera aversión a las fotos; era una estrategia de comunicación que estaba imbricada en una estrategia de equipo, donde queríamos que la marca superase a las personas”, asegura con voz pausada, mientras se prepara para posar ante la cámara.

El nuevo presidente de la Fundación reconoce que con la responsabilidad social corporativa (RSC) pasó del escepticismo al convencimiento. “Durante mucho tiempo de mi carrera profesional fui contrario a ella, porque creía, al igual que Milton Freedman, que la mejor acción so-

cial que podía hacer un gestor era crear riqueza y repararlo entre quienes tiene que hacerlo: clientes, empleados, accionistas y Estado. La primera vez que se me acercó la Fundación Empresa y Sociedad mantuve ese principio. Pero en un determinado momento se empieza a incluir en los cursos de estrategia de las universidades americanas, donde entre las condiciones de las empresas de éxito está la RSC, y no se puede aceptar que una compañía sea exitosa si de alguna manera no cumple con una función social. Entonces, el

debate está en cómo hacerlo, en cómo se devuelve a la sociedad una parte de la creación de valor que la empresa está realizando. El asunto es apasionante porque la responsabilidad social se transforma en un reto para el gestor, no se trata de hacer caridad, ni filantropía, sino de crear valor, de forma tal que la RSC y la acción social se conviertan en algo que sea sostenible, porque si es caridad o filantropía se lo lleva la primera crisis”, declara con firmeza.

Precisamente, durante la etapa de Arena al frente de

Bankinter, la entidad se convirtió en pionera en el acceso de los servicios bancarios a colectivos desfavorecidos. “El consejo aprobó la nueva estrategia en 2003 y pasamos dos años buscando una idea que hiciera que el banco fuera capaz de hacer RSC creando más valor; teníamos tantas ideas como empleados. Un día, en una reunión del comité de acción social con representantes de todas las áreas, nació esa idea: dado que nuestra estrategia estaba muy basada en la tecnología, la innovación y en la calidad del servicio al cliente, por

qué no poníamos los servicios financieros al alcance de los colectivos desfavorecidos y, concretamente, de las personas con dificultad para ver, oír o con discapacidades físicas”, cuenta.

A partir de ese momento, Bankinter convierte en totalmente accesible su página web e instala programas de reconocimiento de voz y de lectura que ayudan a estos colectivos a conocer sus productos y realizar operaciones bancarias utilizando las nuevas tecnologías (móvil e Internet). “Se transforma en un elemento de orgullo para los empleados, que refuerza la imagen y la reputación de tecnología e innovación de Bankinter, y convierte al banco en líder del sistema financiero. Muchas entidades empezaron a seguirnos. Eso es hacer acción social integrada en la estrategia empresarial”, insiste.

“No se puede aceptar que una empresa sea exitosa si no cumple una función social”

La RSC como reto de gestión empresarial, que forma parte de las señas de identidad de la empresa es una de las constantes del discurso de Arena. “Hay que pedirle al gestor que utilice sus capacidades para crear valor, porque si no crea valor, en el momento en que haya una crisis ahorrará en esa partida. En tiempos de recesión, el empresario debe mantener sus señas de identidad, que no tienen que ver con el número de empleados o más ventas y oficinas, sino que tienen que

(Pasa a la página siguiente)



"La responsabilidad social es un reto para el gestor", afirma Juan Arena/Luis Camacho.

(Viene de página anterior)

ver con los intangibles. Cómo se puede permitir un empresario que su marca o su reputación baje por estar en crisis; alguien que tenga la tentación en esos momentos de no darle importancia a los productos que vende o a la gestión del talento. Las crisis ayudan a la empresa a expresar mejor sus recursos, pero hay aspectos que no se deben cuestionar", afirma e insiste que "si algunas compañías dejan de invertir en RSC es la prueba del nueve, de que no crean valor, porque en este tipo de situaciones uno deja de hacer aquello que no crea valor".

Arena habla de la desconfianza hacia la responsabilidad social. "Se mira de refilón, entre otras cosas porque es muy difícil establecer la métrica de cuánto valor creo cuando invierto dinero en un proyecto. Pero hay maneras de medirlo, saber si tus clientes conocen la acción social que realiza tu empresa, y si se sienten orgullosos, o si los empleados están satisfechos de trabajar en una compañía que socialmente les fideliza y cuanto más puede retener el talento, menos rotación laboral".

Formación

Con una formación académica en cuatro ámbitos dispares (es doctor ingeniero superior Electromecánico por Icaí, licenciado en Administración y Dirección de Empresas por Icade, diplomado en Estudios Tributarios y graduado en Psicología Infantil Evolutiva), es consejero de varias empresas y escuelas de negocio (Ferrovial, Almirall, Dinamía, Everis, Spencer Stuart, Harvard, Esade o Deusto, entre otras), que compatibilizará con su nuevo cargo. "Si los temas no me ilusionaran, no los haría, una parte importante del éxito o del fracaso depende de que las personas que estamos in-

La integración como clave de oportunidad

Constituida en junio de 1995, la Fundación Empresa y Sociedad, tiene como misión promover que las empresas y cajas de ahorros sean activas en la integración de personas desfavorecidas (inmigrantes, mayores, personas con discapacidad y jóvenes en riesgo), con un enfoque que integra el ángulo empresarial y el social, el técnico y el humano, la competitividad empresarial y la cohesión social. Integrada actualmente por más de 120 socios, uno de sus principales proyectos es el programa Empresa y Discapacidad, iniciado en 2005 en colaboración con la Fundación Once y las empresas del Grupo Fundosa. La semana pasada, presentó la Estrategia Global de Acción para el Empleo de Personas con Discapacidad 2008-2012, con propuestas al Gobierno para aumentar la tasa de ocupación y calidad del empleo de este colectivo en la actual legislación, incluyendo información periódica sobre los avances en la Lismi (Ley de Integración Social del Minusválido, que obliga a que las empresas con más de 50 empleados tengan un 2% de personal discapacitado), o que la EPA ofrezca información estadística permanente sobre este mercado laboral. Gracias al programa Empleo y Discapacidad, se crearon 1.024 empleos directos (más del doble de la Administración) entre 2005 y 2006.

volucradas nos lo creamos".

Juan Arena también se ha planteado retos al frente de la Fundación Empresa y Sociedad. Entre ellos, crear más

valor empresarial y social simultáneamente y mejorar la posición de la institución. "Conseguir que sea percibida como una entidad innova-

dora porque se anticipa a la evolución de la sociedad. Pero, primero, ponerme al servicio de la Fundación y aprender. En segundo lugar, reforzar el mensaje de creación de valor, porque la institución tiene un buen equipo gestor y unos socios y unos patronos de lujo; yo puedo aportar la rotundidad de ese mensaje, que alcance el mayor número de compañías posible. También quiere salir territorialmente de Madrid, que podamos abarcar mejor el territorio nacional. Después, crecer, pero no tanto cuantitativamente como cualitativamente. No me interesa que haya socios que vivan esto como caridad, pero sí empresarios que entiendan que construyendo una sociedad con menos brecha social e integrando la acción social dentro de la estrategia empresarial se crea mucho más valor. Me gustaría que ese fuera el balance de mi presidencia", asegura.

Reflexiones en voz alta

“Una parte importante del éxito del fracaso depende de que las personas nos lo creamos”

“Las crisis ayudan a expresar mejor los recursos, pero hay aspectos que no se deben cuestionar”

“La Fundación quiere salir de Madrid, para abarcar mejor el territorio nacional”

Los hedge fund usan técnicas inusuales para explicar sus malos resultados.

FT **Disculpas poco convencionales**

ESASALTIERS

Escribe Lucy Kellaway

¿Qué haces cuando pierdes miles de millones de dólares con posiciones cortas sobre Volkswagen (VW)? Esto es lo que hicieron los gestores de fondos la semana pasada: se sentaron y lloraron. Ése fue el detalle más delicioso de una de una historia totalmente encantadora. Leer en *Financial Times* que estos gallitos se echaron a llorar porque nadie les había dicho que Porsche había ido acumulando una participación en el fabricante de coches seguramente pudo deleitar a muchos lectores en su trayecto al trabajo la semana pasada.

Me llenó de especial satisfacción, ya que acababa de realizar un análisis textual detallado de las cartas que los hedge fund han enviado a los inversores en las últimas semanas para explicar sus espantosos resultados en el tercer trimestre.

No importa VW; las cartas te empujan a querer llorar, incluso sin más provocación. Hay que reconocer que debe de haber sido endemoniadamente difícil serenarse dada la magnitud de las pérdidas, pero se podría pensar que serían aplicables los principios normales: sé directo, ciñete a los hechos e intenta ofrecer alguna esperanza para el futuro.

Las dos cartas que estudié (una de Greenlight y otra de TPG-Axon Capital) siguen un conjunto distinto de normas. Las épocas insólitas, parece, demandan técnicas de comunicación insólitas.

La primera regla es no ser directo. Si no tienes nada bueno que decir, enróllate sobre cualquier hecho pasado y espera que nadie se dé cuenta. El comunicado de Greenlight se extiende durante nueve páginas. El de TPG-Axon alcanza 17 interminables hojas. El mensaje para los inversores es que incluso si no están ganando mucho dinero, no cabe duda de que están recibiendo un montón de tinta.

Regla dos: discúlpate brevemente al principio y prosigue con rapidez. Greenlight señala fúgamente sentirse "frustrado" por los resultados y admite de refilón "errores"; TPG-Axon es más elegante: "Lamentamos haberle defraudado", asegura Dinakar Singh.

Regla tres: mina la disculpa acusando al tiempo. No puedes introducir demasiadas tormentas perfectas en un comunicado de este tipo. O vientos contrarios. O aguas traicioneras.

Regla cuatro: culpa al mercado y diagnostica una enfermedad mental. Greenlight se queja de la esquizofrenia del mercado; TPG-Axon de su depresión maníaca.

Regla cinco: acusa a cualquier otro que se te ocurra. Greenlight señala a los bancos; a los gobiernos; incluso a Microsoft, en el que solía invertir. Renunciamos a Microsoft por el momento, ya que consideramos que es mejor invertir en compañías en las que al menos parece que el equipo directivo intenta trabajar para los accionistas. Esto resulta gracioso, dada la situación.

Regla seis: di cosas que te den proporciones una buena imagen, incluso si tienen poco que ver con el asunto en cuestión. TPG-Axon comienza su carta señalando que "2007 fue un año excepcional para los mercados financieros". Si un periodista se atreviera a empezar un artículo con semejante irrelevancia histórica, sería despedido de inmediato.

Regla siete: inicia muchas frases con "sinceramente" (la carta de TPG-Axon lo usa de forma tan generosa que una se pregunta si las frases que no comienzan así no son sinceras).

Regla ocho: apela a las emociones. "Estamos inmensamente agradecidos por su apoyo", asegura TPG-Axon, dando la vaga impresión de que se trata más de una organización benéfica que de la forma más feroz de capitalismo.

Lo que me gustaría saber es si estas cartas han llamado a los inversores distrayéndoles del tema en cuestión o si les han enfadado aún más. Un reciente estudio de la Harvard Business School ha analizado lo que sucede cuando los políticos esquivan una pregunta complicada respondiendo algo distinto en su lugar. El estudio demuestra que si la evasiva se efectúa con habilidad, los resultados pueden ser mucho mejores que si hubieran respondido la pregunta de forma directa. Pero, cuando la evasiva es evidente, el fracaso es estrépito y provoca enfado y desconfianza.

Buen gobierno

Empresas y expertos se replantean la RSC ante el escenario de crisis

La excesiva remuneración de algunos directivos forma parte del debate

Crisis y responsabilidad empresarial son dos de los términos más asociados por empresas y expertos que debaten las mejores fórmulas para encajar la RSC en el actual escenario, según las conclusiones de la sexta jornada de responsabilidad organizada por el Club de Excelencia en Sostenibilidad.

ARANTXA CORELLA Madrid

La secretaria general de Empleo e Inmigración, Maravillas Rojo aseguró durante su participación en la sexta jornada sobre responsabilidad corporativa para la alta dirección de la empresa, organizada por el Club de Excelencia en Sostenibilidad, que en medio de la crisis las empresas están aprendiendo a producir y a consumir de otra manera, "con valores que tienen que ver más con la responsabilidad y la sostenibilidad".

Rojo, que reconoció que cuando se habla de responsabilidad social corporativa no siempre todo el mundo se refiere a lo mismo, recomendó ahondar en el debate "porque la RSC es el exponente de cómo una empresa puede ir más allá de lo que la legislación exige y profundizar en nuevos valores de hacer empresa teniendo en cuenta la igualdad, la conciliación o la recolocación de los trabajadores por encima de expulsión. La RSC es la demostración evidente de que se pueden conseguir mejores resultados con mayor implicación de la responsabilidad".

Maravillas Rojo también criticó los movimientos tendentes a prejubilarse a trabajadores, "a expulsarles del mercado antes de tiempo" y

puso de manifiesto las contradicciones de debatir sobre el sistema de pensiones cuando por otro lado en ocasiones se abusa de los expedientes de regulación y de las prejubilaciones. También relacionó la RSC con la necesidad de innovar, de tener ideas y de aplicarlas para salir de la crisis. La secretaria general de Empleo declaró que "el cambio de modelo productivo para conseguir la senda de crecimiento económico se conseguirá por la suma de responsabilidad de Gobiernos, empresas y ciudadanos".

Las jornadas contaron además con la participación del presidente del Club de Excelencia en Sostenibilidad, Eduardo Montes, para quien los tres pilares del modelo del

Algunos analistas abogan por extender a los directivos la responsabilidad que recae sobre los consejeros

Club, creado hace seis años, siguen vigentes. Esos pilares son medio ambiente, la prudencia económico-financiera y el gobierno corporativo.

Montes subrayó que la dirección por objetivos a medio y largo plazo si tiene sentido, pero no así los *bonus* a corto plazo. "Luchemos contra el balance que es el corto plazo y luchemos por la responsabilidad corporativa que es el largo plazo", insistió.

También el decano del Colegio de Economistas y director del Instituto de Estudios Económicos, Juan Iranzo, se manifestó sobre la falta de responsabilidad que supone la percepción de *bonus* a corto plazo sin tener en cuenta los resultados a largo.



Maravillas Rojo, secretaria general de Empleo. P. MORENO

El consumidor, poco informado

No es el primer estudio que arroja un resultado poco positivo respecto al conocimiento que tienen los ciudadanos respecto a los beneficios de la aplicación de políticas de responsabilidad social por parte de las empresas. El presentado el pasado viernes durante la sexta jornada sobre

responsabilidad corporativa para la alta dirección de la empresa, elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad en colaboración con Nielsen y el Ministerio de Trabajo, concluye que los consumidores reconocen tener un gran desconocimiento sobre las actuaciones relaciona-

das con el consumo responsable y el desarrollo sostenible de empresas y Administraciones. En este sentido, demandan recibir más información y una mayor transparencia sobre las actuaciones de empresas y administraciones públicas en materia de responsabilidad. Otra de las

conclusiones del informe es que la concepción espontánea de la mayoría de los españoles sobre el consumo responsable y el desarrollo sostenible se centra en los aspectos medioambientales. Además, un 15% del mercado estaría dispuesta a apoyar el consumo responsable y sostenible.

Iranzo destacó el papel de las agencias de *rating* a la hora de desencadenar la crisis y abogó por endurecer su sistema de responsabilidad jurídica para equipararla, por ejemplo, a la de los auditores. También consideró necesario extender la responsabilidad financiera que recae sobre los administra-

dores a los directivos "que disponen de mucha más información sobre la empresa que los consejeros. Así que, cuanto menos, deberían tener la misma responsabilidad patrimonial que tienen los miembros de los consejos".

Francisco Román, consejero delegado de Vodafone España, explicó que la RSC

tiene un origen ético, un aspecto estético, pero sobre todo, una función práctica, "ya que se puede traducir en ventajas competitivas. En tiempos de crisis sólo sobreviven las empresas que tienen mayor capacidad de adaptación, que son las empresas que tienen un enfoque de responsabilidad corporativa".

Gas Natural pacta con la Generalitat contratos para mujeres maltratadas

CINCO DIAS Madrid

Gas Natural y la Generalitat de Cataluña han firmado un convenio de colaboración que tiene el objetivo de favorecer la inserción laboral y la formación profesional de mujeres en paro y que se encuentren afectadas por alguna situación de violencia de género.

Según el acuerdo, la compañía energética determinará con la Consejería de Trabajo del Gobierno catalán los perfiles profesionales que deberán cumplirse en los diferentes puestos de trabajo, así como las necesidades formativas y de apoyo que se tendrán que promover para que estas mujeres puedan incorporarse a estos puestos. En este proyecto participan, junto con Gas Natural, otras ocho empresas que operan en Cataluña.

La Consejería de Trabajo, por su parte, se encargará de formar y de proporcionar a la empresa las candidatas más adecuadas para los puestos de trabajo requeridos.

Gas Natural participa en esta iniciativa, pionera en Cataluña, en el marco de la política de responsabilidad corporativa del Grupo, que contempla la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión social como parte de su interés por las personas y su compromiso con los principios establecidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En este sentido, la empresa recuerda que la inserción laboral constituye una medida necesaria para la recuperación de las mujeres que sufren violencia de género, "puesto que se dan muchos casos en los que las mujeres se han dedicado únicamente al trabajo familiar-doméstico, y en este proceso precisan de una vía de subsistencia para ellas y sus hijos".

ALICANTE
2008-2009
GRUPO ALICANTE

Estos son nuestros colores.

Damos la energía más limpia a más de 27 millones de clientes, desde España a Estados Unidos. Por eso hemos generado el mayor número de seguidores del planeta.

Iberdrola. Más de 100 años apoyando al planeta.



IBERDROLA
Queremos ser tu energía

EL INSTITUTO DE EMPRESA REÚNE A DIRECTIVOS DE FENOSA, INDITEX, REPSOL, SANTANDER, BBVA, IBERIA E IBERDROLA

Malos tiempos para la reputación

Las crisis desestabilizan las organizaciones empresariales y la comunicación puede convertirse en un elemento estratégico para evitar que la imagen de las compañías resulte perjudicada.

A. MEDINA, Madrid

Transparencia, generar confianza, proactividad y cimentar las relaciones con los grupos de interés son algunas de las claves del curso *Crisis Empresariales: nuevos estrategias de comunicación para aumentar nuestra credibilidad*, que, organizado por el Instituto de Empresa con la colaboración de Estudio de Comunicación, contó la semana pasada con responsables de comunicación de compañías españolas como BBVA, Santander, Repsol, Iberia, Telefónica, Inditex o Iberdrola, entre otras. Todos ellos destacaron la importancia de la información en tiempos de crisis y de las políticas de responsabilidad social corporativa en circunstancias que, como las actuales, están marcadas por la falta de confianza y desestabilizan a las organizaciones, afectando a su reputación.

Desconfianza

"Si no somos transparentes provocaremos más desconfianza y recibiremos presiones externas para informar sobre lo que el entorno considera importante. Hay que



ser proactivos; es tiempo de comunicar realidades y no de anunciar proyectos", afirmó José Manuel Velasco, presidente de Dircom y director de Comunicación de Unión Fenosa. Para el directivo, "lo que hagamos ahora incrementará tu reputación en el futuro" y anunció que "vienen buenos tiempos para la gestión de la responsabilidad social, una etapa no para contar tus iniciativas, sino para explicar cuál es tu modelo de RSC y de fortalecer

tus relaciones con los grupos de interés para satisfacer sus expectativas".

Papel de los stakeholders

Los stakeholders juegan un importante papel, ya que una crisis se define, no por la gravedad del problema, sino por la percepción que tienen de ella sus grupos objetivo, dijo Jesús Echevarría, director de Comunicación y Relaciones Institucionales de Inditex. "Hay que tener una comunicación exhaustiva con cada

uno de ellos. Una crisis supone una amenaza para la reputación de una compañía, sus empleados y cuenta de resultados y la empresa tiene que estar preparada antes de que se presente". Echevarría puso como ejemplo la política de RSC de Inditex. Para anticipar riesgos de sus proveedores, el grupo les obliga a cumplir su Código de Conducta de Fabricantes y a la legislación laboral y de derechos humanos, realizando auditorías. "No es una estra-

El curso, que se realizó en una de las sedes del IE, contó con la presencia de responsables de los algunos de los grandes grupos españoles.

tegia, lo hacemos porque consideramos que debemos hacerlo. Hay que tener previsto un análisis permanente de la red para evitar que ocurra, pero, cuando surge la crisis de un proveedor, el responsable es la marca; tienes que dar la cara y asumir la responsabilidad desde el primer momento", afirmó.

Reflexión

Para Ladislao Azcona, presidente de Estudio de Comunicación, el momento actual permite hacer una reflexión sobre "las armas de las compañías para enfrentarse a situaciones difíciles y complejas", e indicó que la crisis "está acabando con el protagonismo mediático de los empresarios", lo que afectará a aspectos de la RSC como el mecenazgo. "Veremos como los presupuestos en esta área destinados a cubrir la vanidad de los equipos directivos van a caer en picado por la situación actual", vaicínó.

SEGÚN UN ESTUDIO ELABORADO POR KPMG

Las memorias de sostenibilidad crecen en España

A. M. Madrid

Dos tercios de las principales empresas españolas informa sobre cuestiones de buen gobierno, sociales y ambientales a través de informes o memorias, una cifra que se ha duplicado desde 2005, según un estudio internacional elaborado por la firma KPMG. España ocupa el cuarto lugar de los países analizados, por detrás de Japón, Reino Unido y Estados

Unidos. En el mundo, el 80% de las grandes empresas cumple con este procedimiento, frente al 50% de hace tres años. Las dos principales razones que llevan a las compañías a publicar memorias de responsabilidad social son, según KPMG, la ética y la innovación, dos factores que ofrecen "oportunidades de negocio y proporcionan valor añadido al mismo", afirma José Luis Blasco, socio

responsable del área de Servicios de Sostenibilidad de KPMG. "Las compañías están transformando sus departamentos de responsabilidad corporativa en verdaderas antenas hacia la sociedad, capaces de conocer, entender e integrar estratégicamente las demandas de una sociedad que tradicionalmente ha desconfiado de las empresas", dijo Blasco, que añadió que las memorias

"acaban siendo una estrategia de gestión".

Los informes conceden más importancia a los aspectos intangibles mientras que disminuyen los que se apoyan en motivaciones económicas. De todos modos, Blasco lamentó que las empresas "no tengan claro a qué tipo de público se dirigen". El estudio constata una predominio de la información cualitativa en detrimento de la

cuantitativa. Blasco puso como ejemplo la información relacionada con la cadena de suministro, "donde sólo se menciona el número de proveedores revisados. Se informa de cosas que dan notoriedad, pero que cuesta introducir en el sistema de gestión de las empresas", indicó. También definió como "rudimentarios" los mecanismos de diálogo con los grupos de interés.

Buena memoria

Escribe Francisco Abad

Me vuelve a sorprender el resultado de nuestro ya sexto ejercicio de análisis comparativo de una selección de informes anuales y de sostenibilidad 2007 de empresas y cajas.

No llega a uno de cada cuatro el número de cartas de presidentes que hacen referencia a sus actuaciones relacionadas con la integración social. Como si no estuvieran contribuyendo al bienestar ciudadano o no se vieran afectados por la inmigración, el envejecimiento o la accesibilidad. Además, la mención no suele estar vinculada a la creación de valor. Son frecuentes términos como "solidaridad", "voluntariado" o "devolver a la sociedad", artificiales en contextos empresariales. Y métricas sobre la dimensión de lo que hacen (número de beneficiarios y proyectos, coste global o donaciones), percepción (premios y rankings) o resultados en la sociedad (sólo en un par de cajas). Pero ninguno (ninguno) informa sobre cómo influye este tipo de prácticas en sus cuadros de mando habituales. Quizá por eso se suelen incluir en un capítulo marginal. Buen momento para que los empresarios ejerciten su inteligencia y su responsabilidad de crear valor en un escenario de más necesidades y menos recursos. Y para que lo graben (con b) en su memoria.

Director general de la Fundación Empresa y Sociedad
www.empresaysociedad.org

Inventemos el futuro

Hay noticias que nos encanta leer una y otra vez

Repsol ha obtenido la máxima calificación en transparencia, desarrollo de capital humano, relaciones con clientes y biodiversidad, por los prestigiosos índices internacionales Dow Jones World y Dow Jones STOXX Sustainability