

RSE Manual para Consejeros

kpmg.es



Índice

Introducción	3
¿Cómo puede ayudar este Informe a los consejeros?	
1. ¿Qué aporta la Buena práctica en responsabilidad corporativa a la labor del Consejo?	6
2. ¿Qué prioridad deben tener los asuntos de responsabilidad corporativa dentro de la agenda de los administradores y alta dirección?	10
3. ¿Qué significa integrar la RSE en la toma de decisiones de la compañía?	14
4. ¿Cuáles son las tareas y responsabilidades que cabría esperar de la función de RSE?	18
5. ¿Cuál es la descripción del puesto del director de RSE?	23
6. ¿De quién debe depender la función de RSE? ¿Cómo debe organizarse dentro de la estructura organizativa?	26
7. ¿Cuáles son las herramientas básicas de RSE en una compañía?	30
El futuro: Cómo será la función de RSE	33
Proceso de elaboración de este informe	37

El presente informe elaborado por Fundación SERES y KPMG, “RSE. Manual para Consejeros”, pretende ser una guía para los máximos órganos de gobierno de las compañías, que ponga de manifiesto la capacidad generadora de valor de la Responsabilidad Social Empresarial para las organizaciones y de confianza en los inversores y su carácter de factor de éxito en el largo plazo.

En este sentido, hemos pretendido centrar el debate en lo verdaderamente importante, la función en sí misma, sus características, los elementos clave para que genere valor para el negocio etc. Por eso, hemos dejado de lado el debate sobre la nomenclatura a utilizar. Por esta razón, el lector podrá encontrar la función referida con términos como responsabilidad corporativa, responsabilidad social empresarial o sostenibilidad.

Este documento toma como base, fundamentalmente, la opinión de gestores de grandes compañías españolas, consultados en sesiones de trabajo desarrolladas ad-hoc y la información obtenida de la realización de dos cuestionarios lanzados a las compañías miembros de la Fundación SERES.

El documento se enriquece de dichas experiencias y las incorpora:

- Se pueden encontrar los resultados del cuestionario distribuidos, según los temas, a lo largo del Informe y son fácilmente identificables por el epígrafe **“Consulta a los protagonistas”**.
- Se han destacado algunas intervenciones que tuvieron lugar en el desarrollo de las mesas redonda, que se pueden encontrar a lo largo del Informe en entrecorillado.

Introducción

Hace ya algún tiempo, The Economist afirmaba que la responsabilidad corporativa no es sino un modo ilustrado de cuidar el interés propio. Un atributo característico de compañías inteligentes, capaces de entender y responder a las señales que les envían la sociedad y los mercados. Joan Magretta, del Institute for Strategy and Competitiveness de Harvard Business School reflexionaba certeramente al respecto cuando afirmaba que “las empresas no son fines en sí mismas. Existen para ayudar y servir a las personas que no forman parte de la organización. Esto las diferencia de las tribus, de la familia o de los clubes de ajedrez, que sólo se preocupan por el bienestar de sus miembros. Una de las principales responsabilidades de los gestores es recordar, y que la organización recuerde, esta orientación externa”.

Los manuales de dirección estratégica llevan décadas poniendo el acento en la responsabilidad social empresarial –aunque no la llamen de esta manera– cuando insisten en la necesidad de que las compañías entiendan el entorno en el que se desenvuelven y respondan a él de manera apropiada. Los elementos a los que hace referencia la RSE no son nuevos. Sí lo es su creciente importancia en los mercados de capitales y de productos y servicios y las herramientas a las que las compañías pueden recurrir para formalizar su respuesta en este ámbito.

La visión de la empresa como una institución estrecha de miras, egoísta en sus motivaciones e instrumental en sus objetivos es, ha sido, y será, un sinsentido. Especialmente porque esos atributos rara vez forman parte de las empresas que tienen éxito. Sin embargo, y paradójicamente, esa visión de la empresa, que suele llevar al fracaso, ha sido dada por buena de manera entusiasta. Esta es la filosofía que sostiene que la atención de los gestores y administradores de las compañías debería fijarse exclusivamente en la maximización del valor creado para el accionista.

Olvidan quienes piensan así que las compañías están sujetas a obligaciones formales –marcadas por la ley– pero también informales, constituidas por las pautas de comportamiento que la sociedad desea ver en las compañías y cuyo incumplimiento puede acarrear severos problemas. Tanto como el incumplimiento de las obligaciones formales.

Las características que definen a una compañía de éxito son el compromiso y la pasión por el negocio, algo bastante distinto del compromiso y la pasión por el dinero. El propósito fundamental de cualquier

compañía que aspire a conseguir el reconocimiento del mercado es la construcción de un buen negocio. Y las características que definen a una compañía de éxito no son distintas de aquellas que las viejas prácticas mercantiles referían a la buena administración de las cosas: clientes satisfechos, empleados motivados, buena reputación, legitimidad social y accionistas bien remunerados.

En España, la función, y su razón de ser, están de total actualidad con la reciente aprobación de la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas que la define en los siguientes términos:

“La Responsabilidad Social de una Organización es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, 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 y de los impactos que derivan de sus acciones”.

Cuatro razones por las que la RSE es un asunto de administradores

En 2011, Ocean Tomo, firma de servicios profesionales, publicaba un informe¹ acerca del valor de mercado de las compañías norteamericanas constituyentes del índice S&P 500. Concluía que sólo el 20% de su valor de mercado podía ser explicado por sus activos físicos y financieros. En 1975, estos activos servían para explicar el 83% del valor. Los números, que concentran buena parte de la atención de los administradores, sirven hoy para explicar tan sólo una pequeña parte del valor de las compañías. Una parte, además, que parece estar disminuyendo con el tiempo.

El valor de las compañías que no se refleja en las cuentas de resultados puede ser explicado y gestionado con un adecuado entendimiento de diversos factores que, hasta el momento, no se manifiestan en la cuenta de resultados. Factores como la gestión y atracción del talento, el capital intelectual, el cumplimiento regulatorio, medición y gestión de riesgos no financieros, por citar algunos ejemplos, contribuyen de forma decisiva al aumento del valor de una organización. Estos factores son contemplados y gestionados por los departamentos correspondientes pero solo la función de RSE dispone de una visión completa y transversal de todos ellos.

Adrián Cadbury, uno de los padres del gobierno corporativo en su concepción moderna atribuía al consejo una función principal: pensar en el largo plazo. Su función principal consiste en asegurar que la compañía es gestionada en el mejor interés de sus propietarios con el objetivo de crear valor sostenido en el tiempo. Cumplir con sus responsabilidades exige prestar la mayor atención a ese 80% del valor de las compañías que no explican los números. La atención a las prácticas de responsabilidad social empresarial de sus compañías les permite cumplir con ese objetivo.

1. La responsabilidad social empresarial como fuente de capacidades distintivas

John Kay, reconocido economista británico, sostiene que la capacidad de las compañías de prosperar y tener éxito en mercados competitivos depende de sus capacidades distintivas, que posteriormente son aplicadas para generar ventajas competitivas.

Capacidades distintivas son aquellas que no pueden ser reproducidas por los competidores. O que sólo

pueden serlo tras duro esfuerzo. Patentes o monopolios entrarían dentro de esta categoría. También la marca, la arquitectura de relaciones con proveedores o clientes, los patrones de comportamiento dentro de la compañía, la cultura corporativa y el conocimiento o la lealtad de los empleados o de los clientes. En definitiva, las capacidades distintivas vienen determinadas en buena medida por la historia de la compañía. Y la creación de este tipo de cultura, de capacidades y de atributos en las compañías es uno de los principios clave de los planes y programas de responsabilidad social empresarial.

2. La responsabilidad social empresarial como atributo de longevidad

No corren buenos tiempos para la longevidad empresarial. De acuerdo a The Economist, la esperanza de vida media de las compañías del S&P500 se ha reducido en alrededor de un 75% a lo largo de los últimos 70 años. En 2001, Financial Times publicaba los resultados de un estudio de la Universidad de Stanford; el 50% de las 1.000 mayores compañías del mundo desaparecen cada 10 años. General Electric es la única compañía que ha formado parte del Dow Jones Industrial Average desde su creación en 1884.

Arie de Geus, analizó este asunto en The Living Corporation (Harvard University Press, 1997). Su estudio trataba de descubrir los patrones comunes de 27 compañías centenarias. Descubrió que aquellas compañías que lograban superar el siglo de vida se alejaban de cortoplacismos y disfrutaban de marcados rasgos identitarios, con valores y creencias firmemente asentados. Los gestores que las dirigían lo hacían con la vista puesta en el futuro, no en el próximo trimestre. Además, eran compañías extremadamente sensibles a los cambios del entorno, lo que les permitían detectar y adaptarse a los cambios sociales. Características, todas ellas, que la función de RSE tiene por objetivo cubrir con el despliegue de una política adecuada.



¹ Intangible Asset Market Value Report

Hay quien se ha preocupado de desarrollar el análisis inverso; analizar las causas de mortalidad en las grandes compañías. Entre ellos Airmic, Asociación Británica de Aseguradores y Gestores de Riesgos, que publicaba hace un par de años un informe de título descriptivo: 'Roads to Ruin'. El análisis concluía que las dolencias que generalmente acaban con las compañías tienen que ver con lo que los inversores denominan calidad del *management*. Y, en particular, con un insuficiente tono ético y de cumplimiento y modelos de gobierno corporativo insuficientemente exigentes con el comportamiento ético de la compañía.

3. La responsabilidad social empresarial como elemento valorado por los inversores

Aproximadamente la mitad de los cien mayores inversores institucionales y gestores de activos del mundo han establecido políticas formales en las que establecen las prácticas en cuestiones sociales, ambientales, éticas o de gobierno corporativo (también conocidas como ESG por sus siglas en inglés) que desean ver en las compañías que mantienen en sus carteras de inversión.

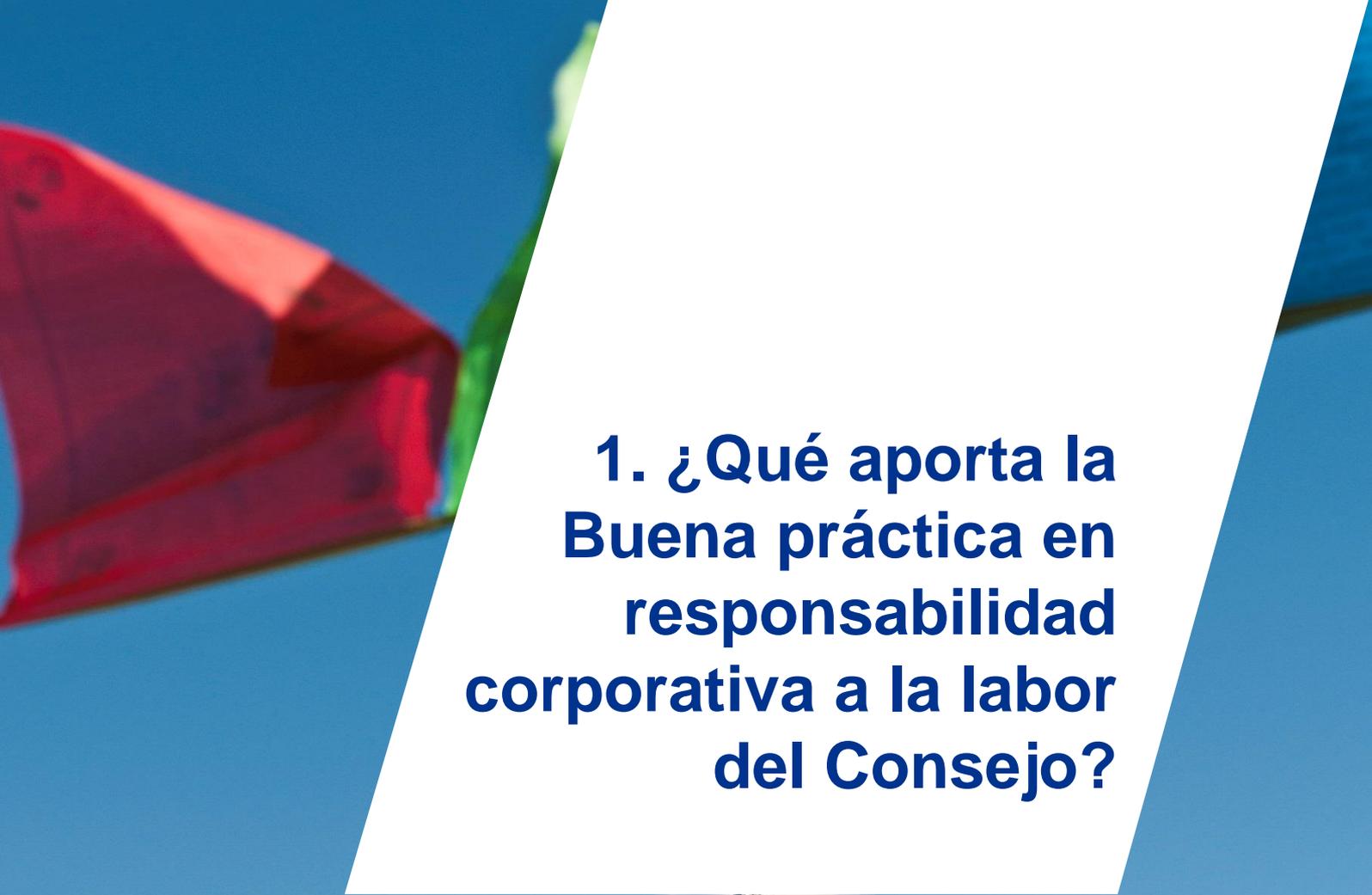
En su deseo de evitar sorpresas desagradables, estos inversores entienden que deben revisar que las compañías en las que invierten están siendo diligentes en la supervisión y gestión de asuntos extra-financieros que pueden tener un impacto relevante en la salud a largo plazo del negocio. Desde las prácticas de gobierno corporativo a la prevención de la corrupción, pasando por la atracción y retención del talento o la excelencia ambiental de las operaciones. Valga como ejemplo el significativo porcentaje de proyectos de energía o de infraestructuras que nunca llegan a ver la luz por la resistencia de las comunidades en las que se sitúan.

La historia del último siglo ha enseñado a los inversores que el secreto del éxito duradero en el mundo de la inversión en renta variable no es otro que seleccionar buenas compañías, con modelos de negocio y de gestión rigurosos y pobladas por gestores honestos y competentes. A lo largo de las últimas décadas ha cambiado lo que se entiende por calidad del *management*: La capacidad de relacionarse de manera no oportunista con las comunidades, la gestión del impacto ambiental, la protección de los derechos humanos o la prevención de la corrupción y el soborno ya forman parte de la definición.

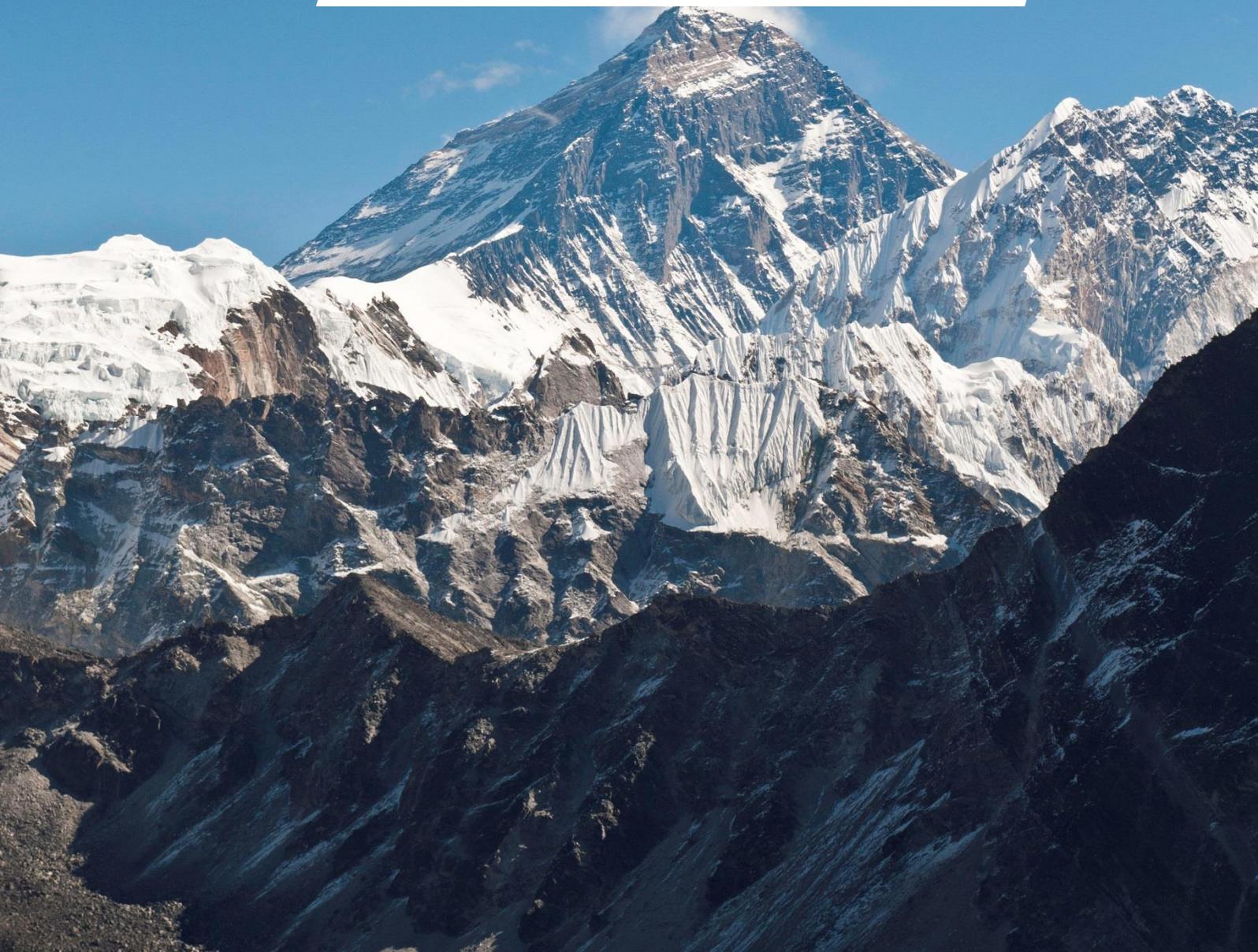
4. La responsabilidad social empresarial como atributo generador de confianza

La confianza constituye un activo económico de primer orden y un factor imprescindible para la existencia de una economía de mercado; en su ausencia, las transacciones económicas no tendrían lugar. La confianza, entre otros, disminuye los costes de transacción y ayuda a las compañías a adaptarse más rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado. Asimismo, mejora el impacto de la comunicación.

Las empresas precisan de confianza social para desarrollarse, para crecer y, en definitiva, para sobrevivir. Asimismo, el éxito de las compañías modernas depende de factores intangibles que no tienen un reflejo en la cuenta de resultados. La lealtad de los empleados, el aprecio de los clientes, la confianza los inversores son algunos de ellos. Al igual que los tangibles, los activos mencionados se deprecian en ausencia de inversión para mantenerlos. Bajo este punto de vista, podríamos entender la RSE como la inversión de las compañías en activos intangibles generadores de confianza social.



1. ¿Qué aporta la Buena práctica en responsabilidad corporativa a la labor del Consejo?



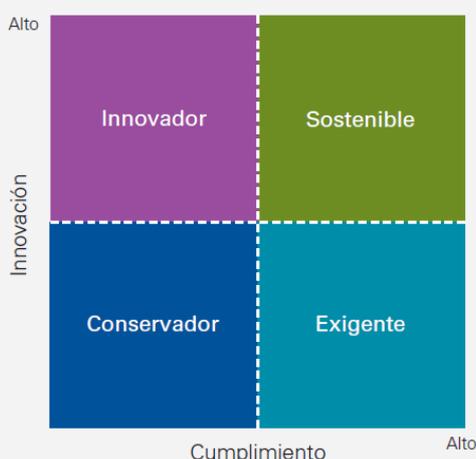
Los enfoques más avanzados en responsabilidad corporativa aspiran a trasladarla de lo extraordinario a lo ordinario, moviéndola a los lugares en donde se toman las decisiones para reforzar la capacidad de la compañía de generar valor. Si lo extra-financiero crea y destruye valor, la supervisión y la gestión de estos asuntos debería residir en los principales órganos de administración y dirección de las compañías.

“La verdadera transversalidad exige que la definición de la misión de la compañía integre criterios de RSE”

Por un lado, la RSE se convierte en una función identificadora de nuevos riesgos y preservadora del valor de las compañías, integrando información sobre las

expectativas de los grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y asegurando que la compañía establece las medidas adecuadas para su adecuada gestión y control. Esta actividad, en sí misma, puede ser origen de nuevas competencias con las que la organización se enriquece, para hacer frente en mejores condiciones a los retos de un mercado crecientemente exigente y competitivo.

Dos escenarios para la aproximación a la RSE



A la hora de determinar su enfoque en materia de RSE, las compañías pueden responder a dos preguntas clave:

¿Creen las compañías que las exigencias de cumplimiento en materia de RSE o cuestiones extra-financieras se harán más intensas? ¿En qué ámbitos?

¿Creen las compañías que la sostenibilidad, y las tendencias a las que viene asociada, dará origen a la aparición de nuevas oportunidades y nuevos modelos de negocio en el sector?

La respuesta a las dos preguntas anteriores debe ayudar a los consejos de administración de las compañías a entender y definir su posición al respecto.

La RSE puede ser vista desde una doble perspectiva. Como un elemento garante del cumplimiento y como un instrumento para propiciar la innovación en las compañías dando respuesta a las tendencias en las que la RSE se apalanca.

Por un lado, la RSE se convierte en una función identificadora de nuevos riesgos y preservadora del valor de las compañías, integrando información sobre las expectativas de los grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y asegurando que la compañía establece las medidas adecuadas para su adecuada gestión y control. Esta actividad, en sí misma, puede ser origen de nuevas competencias con las que la organización se enriquece, para hacer frente en mejores condiciones a los retos de un mercado crecientemente exigente y competitivo.

Desde esta perspectiva, la RSE se concibe dentro de la segunda línea de defensa en el seno de las compañías, asegurando la efectividad del marco de gestión de riesgos. La relevancia de los impactos de los riesgos extra-financieros en el negocio de las compañías ha hecho que éstos entren, poco a poco, a formar parte de sus mapas de riesgos y, en consecuencia, que los comités de riesgos entren a valorarlos. No obstante, esta aproximación suele producirse de manera más reactiva que proactiva.

Sin embargo, una compañía que confíe firmemente en que la RSE puede convertirse en un factor de diferenciación, ya que facilitará la identificación de oportunidades de negocio en los mercados, le dará un tratamiento de herramienta de innovación que aporta valor añadido al negocio y estrategia corporativa.

Una señal inequívoca de la integración de la RSE en la cultura de las compañías es la coherencia. Asegurar que las promesas han sido formuladas correctamente y que la compañía cuenta con los elementos que le permiten constatar que están siendo cumplidas. La coherencia debe partir del impulso desde los órganos de gobierno de la compañía y de entender la RSE como un elemento aportador de valor para la compañía, para sus propietarios y para la sociedad en su conjunto.

“La responsabilidad social empresarial es impulsor y agente de cambio. Su implicación en el día a día del negocio permite hablar de una función de RSE realmente avanzada”

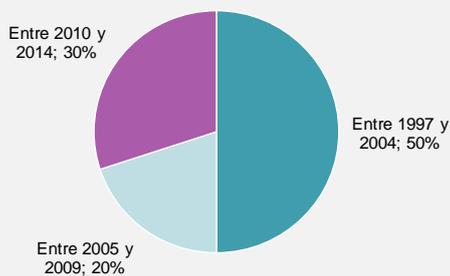
La conexión con los prescriptores de opinión debe dotar a la función de RSE de capacidades para identificar escenarios y tendencias que permitan a la compañía disponer de una visión de largo plazo que facilite una mayor capacidad de experimentación e innovación.

Otra de las fuentes de innovación de la función de RSE proviene de la oportunidad de crear y compartir valor conjuntamente con actores clave del ecosistema de mercado. Cuanto mayor es la competencia, este enfoque se hace más interesante para las compañías dado que permite desarrollar modelos de crecimiento conjunto entre compañía, clientes o proveedores, instalaciones y sus comunidades, entre otros, en los que los actores participantes se benefician de la creación de relaciones de largo plazo no oportunistas.

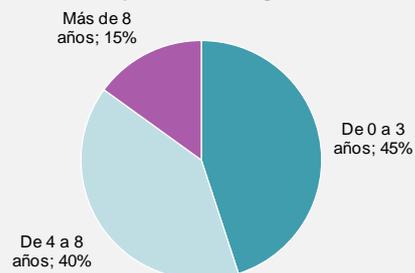
Consulta a los protagonista

Evolución histórica del área de RSE

Año de creación del departamento de RSE dentro de la compañía.



Número de años que el responsable de RSE lleva ejerciendo el cargo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del estudio cuantitativo "Cómo nos vemos" realizado a los responsables de RSE de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

La trayectoria o **momento de aparición** de la función de RSE da la clave sobre el grado de madurez alcanzado.

La mitad de las compañías de la muestra disponen de departamentos de RSE con más de 10 años de antigüedad. La función de RSE, en las compañías españolas, es un área que tiene su primer desarrollo entre los años 1997 y 2004. Compañías ligadas a los servicios básicos y a los recursos naturales que provenían de recientes privatizaciones y que vieron en la RSE una manera inteligente y moderna de capitalizar su origen de empresas estatales.

La RSE deja de ser una función nueva dentro de las compañías. Asimismo, los responsables de RSE cuentan con una trayectoria dentro de las organizaciones.

Valor aportado por la función de RSE

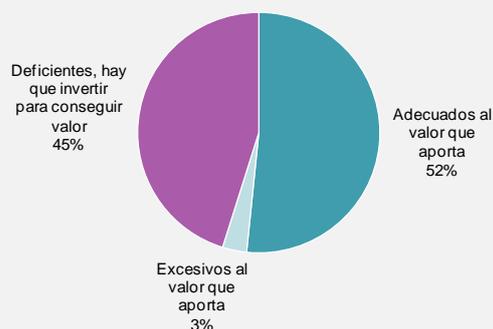
Principales valores que aporta el compromiso RSE en su compañía (Número de menciones en el estudio "Cómo nos vemos")



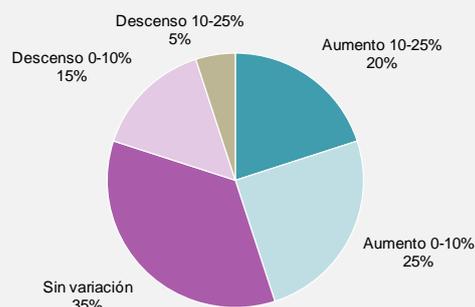
Principales valores que aporta el compromiso RSE en su compañía (Número de menciones en el estudio "Cómo nos ven")



Relación entre los recursos del área de RSE y el valor que aporta a la compañía



Previsión de variación en el presupuesto del área de RSE en el ejercicio 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los estudios cuantitativos "Cómo nos vemos" y "Cómo nos ven" realizados a los responsables de RSE y responsables de otras áreas de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

En lo que se refiere a la percepción del **valor aportado por el compromiso RSE** destaca la disparidad de las opiniones manifestadas por los responsables de la función y por otras áreas de la compañía. En el primer caso, son la atracción y retención del talento y la innovación. Por su parte, el resto de áreas de la compañía entienden que el principal valor aportado por el compromiso RSE reside en la presencia pública.

Respecto a los recursos a disposición de la función, los gestores consultados la consideran mayoritariamente adecuada y sólo una minoría prevé una disminución de los recursos a su disposición en el corto plazo.



2. ¿Qué prioridad deben tener los asuntos de responsabilidad corporativa dentro de la agenda de los administradores y alta dirección?



El primer elemento para el impulso de la responsabilidad corporativa es la claridad en cuanto al propósito de la compañía, sus promesas y el modo en el que van a ser cumplidas. El director de RSE debe actuar como coordinador, asegurando que la respuesta de la primera y segunda línea de defensa de la compañía se adecúe a las promesas formuladas por el consejo. Debe tener presencia periódica en el Consejo y, al menos una vez al año, hacer balance, presentar tendencias y riesgos y rendir cuentas acerca de los progresos alcanzados por la compañía. Su principal labor es asegurar que la compañía muestra una respuesta consistente en aquellos asuntos extra-financieros que son relevantes a la compañía.

A su vez, el Consejo de Administración, es responsable de orientar, supervisar y controlar la marcha general de la sociedad, asegurando que la RSE forma parte del modelo de negocio, de gobierno y de gestión de la compañía. Para ello, debe entender que la atención a lo extra-financiero, a la responsabilidad social corporativa, es clave para la prosperidad y la creación de valor de la compañía en el largo plazo. También debe entender que la desatención a estas cuestiones constituye una patología típica de las compañías que fracasan.

“La integración viene dada por el nivel de importancia de la agenda de RSE dentro de los Comités de Dirección o los Consejos de Administración”

Con su actual significado, la RSE se sitúa en las agendas empresariales vigentes durante los últimos años de la década de los noventa del pasado siglo. En su definición, tiene que ver con disminuir los riesgos derivados de los impactos de las empresas en la sociedad y con ayudar a las compañías a alumbrar las oportunidades del tránsito hacia un modelo de desarrollo sostenible², visión que debe ser liderada por consejeros y administradores.

Una herramienta para hacer bien las cosas

Al igual que en otras áreas con las que los consejeros están más familiarizados, hacer las cosas bien en materia de responsabilidad social empresarial significa, para las compañías y sus administradores, actuar con la diligencia debida. **Un administrador puede comprobar si su compañía está siendo diligente en este ámbito formulándose, entre otras, las siguientes preguntas:**

- ¿Tiene la compañía un propósito, un fin que merece la pena perseguir? ¿Cuál es su papel en la sociedad?
- ¿Cómo gestiona el valor que comparte con otros (inversores, empleados, comunidad, proveedores,

etc.? ¿Conoce los asuntos que pueden ser relevantes para ellos del modelo y estrategia de negocio en el corto, medio y largo plazo? ¿Están incluidos en el modelo de gestión de riesgos de la compañía?

- ¿Ha definido formalmente mi compañía sus compromisos con aquellos que comparte el valor así como los objetivos que desea alcanzar?
- ¿Cuenta con indicadores e información periódica que me permiten evaluar la calidad de la gestión y el cumplimiento de los compromisos objetivos previstos?
- ¿Ha asignado la compañía las responsabilidades específicas de supervisión y gestión en este ámbito y asignado los recursos que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos? ¿Tiene claro el consejo cuáles son sus responsabilidades en lo que se refiere a la orientación, supervisión de responsabilidades con terceros?
- ¿Conoce la percepción de sus grupos de interés clave sobre el cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa?
- ¿Ha comunicado la compañía, hacia el exterior y a los propios empleados, sus compromisos en este ámbito y ha proporcionado la formación adecuada para su cumplimiento?
- ¿Cómo se alinea la evaluación del desempeño de la dirección, con los compromisos? ¿Cómo se identifican incentivos perversos? ¿cómo se incentiva a la dirección la creación de una empresa longeva?
- Dispone de herramientas que le ayuden a conocer si se están cumpliendo las políticas de la compañía – canal de denuncias, aseguramiento externo, etc.-

2 La Asamblea General de las Naciones Unidas definió en su informe «Nuestro futuro común» de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1987 «el desarrollo sostenible como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades». Desde entonces, el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo.

Las compañías han ganado tamaño e influencia social durante las últimas décadas. Hoy, por tamaño, más del 60% de las principales economías del planeta son empresas. Con esta capacidad de transformación de la realidad social, las compañías se enfrentan a crecientes expectativas de los actores sociales y económicos, que exigen que las empresas actúen de

una forma responsable, inclusiva, transparente y ética.

La RSE permite observar a las compañías más allá del agente netamente económico que son para convertirse en motores de prosperidad.

Cómo identificar los asuntos clave en materia de RSE para la empresa

El primer axioma para que una compañía pueda identificar este tipo de asuntos, y cualquier otro, es entender correctamente su modelo de negocio: comprender a qué se dedica la compañía, cómo desarrolla su actividad y satisface las demandas de sus clientes y sobre todo para qué hacen lo que hacen. A partir de este momento, estaremos en disposición de dar el siguiente paso, es decir, filtrar toda esta información desde una perspectiva RSE.

El objetivo es el de ser capaz de comprender como los factores no solo económicos sino éticos, sociales y ambientales favorecen o perjudican el éxito del modelo de negocio.

En este sentido, se debe conocer cuáles son las demandas y expectativas, internas y externas, de la compañía en materia de RSE y prestar atención a todos los niveles de la organización para conocer la percepción de los agentes locales sobre el desempeño en dichas responsabilidades clave que permita evaluar riesgos y definir prioridades. En este contexto, la materialidad es la clave.

Si bien el término de materialidad surge en la lucha contra el fraude financiero. La toma de conciencia de que existen áreas de gestión no financieras con implicaciones financieras dentro de las compañías provocó que, posteriores interpretaciones del concepto de materialidad evolucionaran hacia la protección de los inversores y el interés público, también en la divulgación de información no-financiera. Este hecho conllevó un nuevo desarrollo del término materialidad ligado al ámbito de la sostenibilidad. En 2003, la norma sobre aseguramiento AA100 introdujo el concepto de relevancia, referido a la información requerida por las partes interesadas para emitir juicios y tomar decisiones.

Desde entonces, diversos estándares internacionales de sostenibilidad recogen este principio como factor clave en la definición de los contenidos del *reporting* no-financiero: la Norma de Principios de AccountAbility AA1000 de 2008, la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (con especial atención a la versión G4) y el marco de reporte del International Integrated Reporting Council.

La materialidad, en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, sirve de brújula y hace referencia a todos aquellos asuntos de naturaleza social, ambiental y/o económica que son relevantes para la organización, porque influyen en el modelo de gestión de la compañía, en el éxito de su visión estratégica o en su capacidad para crear valor en el largo plazo y, a su vez, son importantes, porque influyen de forma sustancial sobre las decisiones de los grupos de interés y en la capacidad de la empresa para dar respuesta a sus expectativas, definiendo los movimientos tácticos para lograr las metas corporativas marcadas a largo plazo.

El análisis de materialidad determina qué es relevante y/o importante y para quién lo es.

Asuntos sobre los que un consejero debería preguntar a un director de RSE

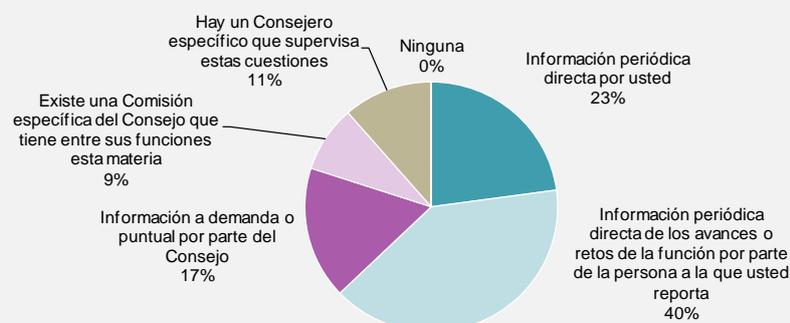
Para evaluar el grado de sofisticación o avance de la función de responsabilidad social empresarial en la compañía que administra, el consejero podría formular una serie de preguntas al director responsable.

- ¿Quiénes son aquellos cuya opinión cuenta para la empresa y qué opinan sobre cómo desarrollamos nuestras responsabilidades? ¿Cómo disponemos de una información actualizada sobre lo que esperan de la compañía?
- ¿Cuál es la metodología empleada y la frecuencia con la que se evalúan los riesgos o asuntos materiales extra-financieros que son relevantes para nuestra compañía?
- ¿A qué requerimientos nuevos vamos a enfrentarnos como consecuencia a tendencias sociales o de la gestión de los recursos naturales a corto, a medio y a largo plazo? ¿qué riesgos y oportunidades conlleva para nuestra empresa? ¿Se encuentran tanto las operaciones, como la innovación alineadas en esta dirección?
- ¿Qué cuestiones acerca del desempeño extra-financiero de nuestra compañía preocupan a los inversores o proveedores de capital? ¿y aquellos que nos deben otorgar la licencia social? ¿Cuál es la opinión que tienen sobre la calidad del cumplimiento de nuestros compromisos?
- ¿Ha sufrido nuestra compañía o compañías de nuestro sector crisis reputacionales recientes? ¿Dónde? ¿Por qué motivo?
- ¿Cuenta nuestra compañía con los elementos necesarios para asegurar que los compromisos formulados son efectivamente llevados a la práctica?
- ¿Hemos definido nuestro enfoque estratégico en este ámbito y contamos con planes de acción específicos para darle seguimiento?
- ¿Qué formación sobre la materia de RSE estamos proporcionando y a qué colectivos?
- ¿Responde la comunicación pública de nuestra compañía en este ámbito a las recomendaciones de las organizaciones internacionales de referencia?

Consulta a los protagonistas

Involucración del máximo órgano de gobierno en los planes de RSE

Medios a través de los cuales el Consejo de Administración se involucra en los Planes de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad

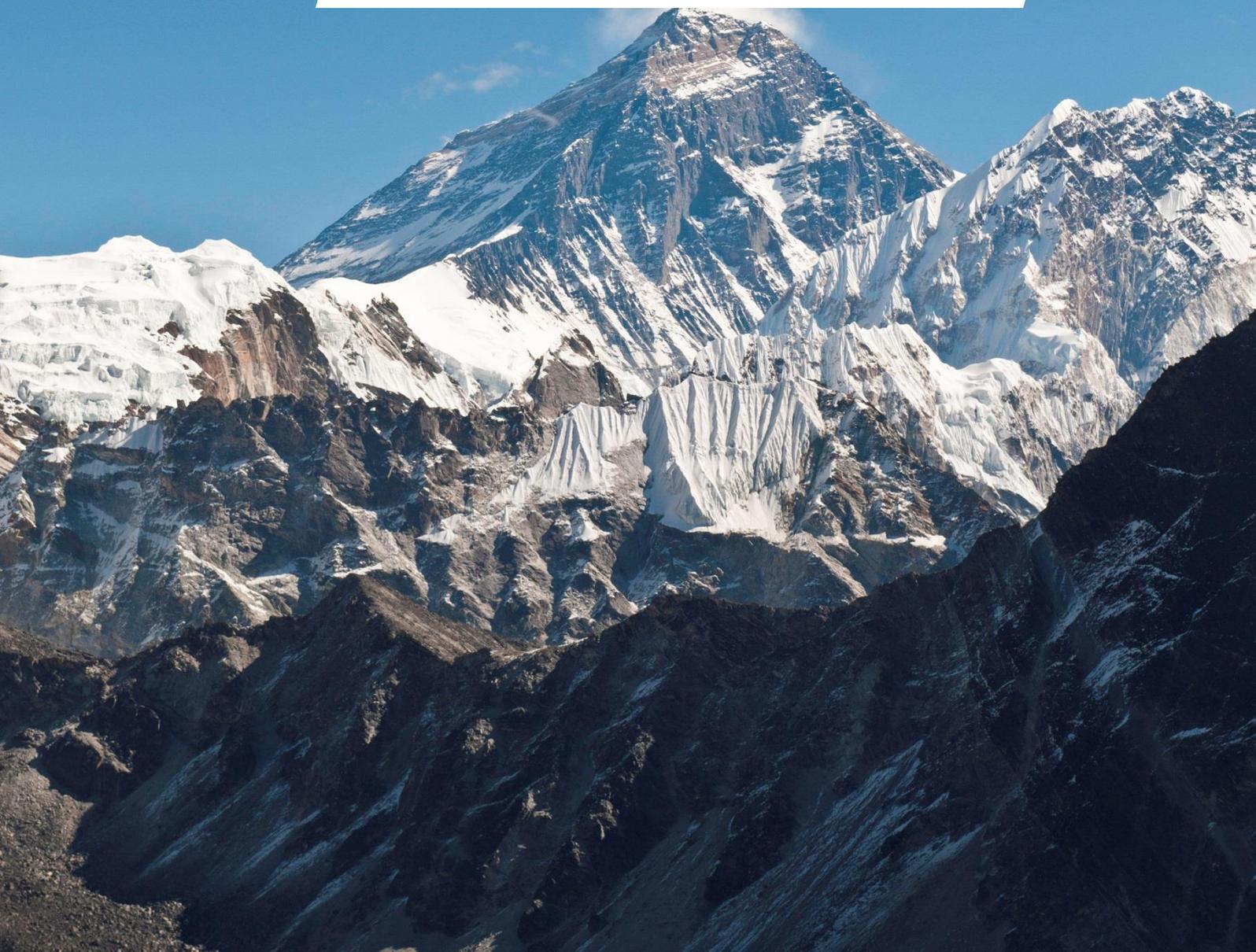


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del estudio cuantitativo "Cómo nos vemos" realizado a los responsables de RSE de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

En lo que se refiere al papel desempeñado por el Consejo, cabe destacar el refuerzo de su función supervisora, especialmente en lo que se refiere a los planes formales definidos por un creciente número de compañías en materia de responsabilidad social empresarial.



3. ¿Qué significa integrar la RSE en la toma de decisiones de la compañía?



Las compañías entienden que la RSE debe integrarse en mayor medida dentro de la estrategia y operaciones con la intención final de que la estrategia, políticas y acciones de una compañía den respuesta a necesidades sociales/medioambientales y corporativas al mismo tiempo.

¿Qué se entiende por integración?

Michael E. Porter y Mark R. Kramer proponían hace unos años un nuevo modo de contemplar la relación entre la empresa y la sociedad que no trate el éxito empresarial y el bienestar social como un juego de suma cero. Los autores proponían un nuevo marco para identificar las consecuencias sociales de sus acciones y descubrir oportunidades y nuevas formas de generar valor para la sociedad y para sí mismas, fortaleciendo su capacidad para competir. Mostraban la RSE como una oportunidad de generar capacidades distintivas y, por ende, obtener ventajas competitivas. La interdependencia entre las corporaciones y la sociedad puede ser analizada con las mismas herramientas que se emplean para determinar la posición competitiva y el desarrollo de estrategias en las empresas. Del mismo modo, la integración puede ser evaluada analizando en qué medida los elementos RSE forman parte del armazón competitivo y de la cadena de valor de las compañías.

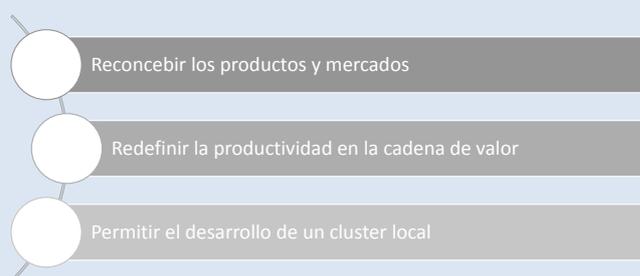
Yendo un paso más lejos, la integración perfecta de los intereses sociales y medioambientales con los corporativos que Porter y Kramer propusieron en su artículo "Creating Shared Value"³ se puede definir como el conjunto de políticas y prácticas operacionales que permiten mejorar la competitividad de una compañía mientras que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan. Es decir, el fruto de la integración es la generación de valor compartido.

Las compañías tienden, cada vez de forma más asidua, a realizar inversiones más estratégicas para el negocio con impacto positivo en los entornos en los que opera y no tanto a realizar una labor puramente filantrópica. Esto posibilita la creación de valor para la sociedad y el negocio de manera conjunta, permitiendo un beneficio mutuo, donde la sociedad se beneficia de las habilidades y experiencia de una compañía que invierte en relación a su negocio, estando presente la inversión a largo plazo en lugar de la inversión cortoplacista. El motivo por el cual es posible una inversión sostenida en el tiempo se debe a que la compañía puede obtener el máximo beneficio económico de la inversión.

El valor compartido redefine los límites del capitalismo, pues mejora el nexo entre el éxito de las compañías con los avances de la sociedad, lo que permite que se desarrollen nuevas formas de atender las necesidades, crear diferenciación, incrementar la eficiencia y expandir mercados.

En definitiva, se produce una innovación social.

La apuesta por esta integración o modelo puede que requiera una mayor inversión inicial y tiempo, pero el retorno será un mayor valor económico y beneficios estratégicos más amplios para todos los implicados. Las compañías pueden crear valor económico creando valor social. Para ello, existen básicamente tres formas clave en que las compañías pueden tener oportunidades para crear valor compartido:



- **Reconcebir los productos y mercados:** la demanda de productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades actuales de la sociedad crece rápidamente. Para atender a dicha demanda, las compañías están abriendo nuevos caminos de innovación en base al concepto de valor compartido. Asimismo, cabe señalar que los beneficios para la sociedad serán aún mayores, ya que, las compañías serán más eficaces que las organizaciones sin ánimo de lucro y los gobiernos en motivar a los clientes a optar por productos y servicios que creen beneficios para la sociedad.
- **Redefinir la productividad en la cadena de valor:** surgen oportunidades de creación de valor compartido debido a que las necesidades no cubiertas de la sociedad pueden crear costos económicos importantes en la cadena de valor de la compañía. La redefinición de la cadena de valor desde la perspectiva del valor compartido ofrece nuevas formas de innovar y de liberar nuevo valor económico.
- **Permitir el desarrollo de un clúster local:** las compañías se ven afectadas por las compañías e infraestructuras de apoyo que las rodean. Las compañías crean valor compartido al construir clústeres que mejoren la productividad, la innovación y la competitividad de la misma a la vez que sus proveedores reciben mejores incentivos destinados a la calidad y la eficiencia, y mejorándose los ingresos y poder adquisitivo local.

³ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. "Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society", Harvard Business Review, Enero 2011.

Para la función de RSE, esto significa que la organización es capaz de introducir consideraciones sociales, ambientales o de tipo ético en su proceso de toma de decisiones.

Podría pensarse que la integración debería llevar a la desaparición de la función de RSE como área con entidad propia independiente. Sin embargo, siempre será necesario que exista una función en las compañías cuya misión sea identificar las señales que llegan del mercado o de la sociedad, evaluar su importancia, ayudar a la compañía a definir una respuesta eficiente y coordinar el trabajo de los distintos equipos. No debemos olvidar que las obligaciones informales a las que la RSE pretende dar respuesta son cambiantes.

Progresivamente, las compañías avanzan hacia una función RSE más integrada y menos periférica. No obstante, en la actualidad, la función de RSE en las compañías es fundamentalmente garante de información acerca del cumplimiento de obligaciones formales e informales contraídas por la compañía en materia extra-financiera. El grado de integración, salvo excepciones, es todavía incipiente. La función de RSE sigue viéndose dentro de las compañías como un área que transcurre en paralelo al negocio más que en parte del negocio en sí mismo.

“La integración de la RSE exige que toda la organización tenga presente en su día a día los impactos que genera su actividad”

La función de RSE debe desempeñar una labor de guía y trasladar los criterios a tener en cuenta a las distintas áreas de la organización hasta que se genere una cultura que permita, con la debida supervisión y coordinación, una evolución más autónoma de los compromisos en este ámbito en cada uno de los ámbitos organizativos y funcionales de la compañía.

Si bien la transversalidad es distinta en el ámbito corporativo que en el del negocio, en ambos casos es necesario que la función cuente con facilitadores formales o informales dentro de la organización.

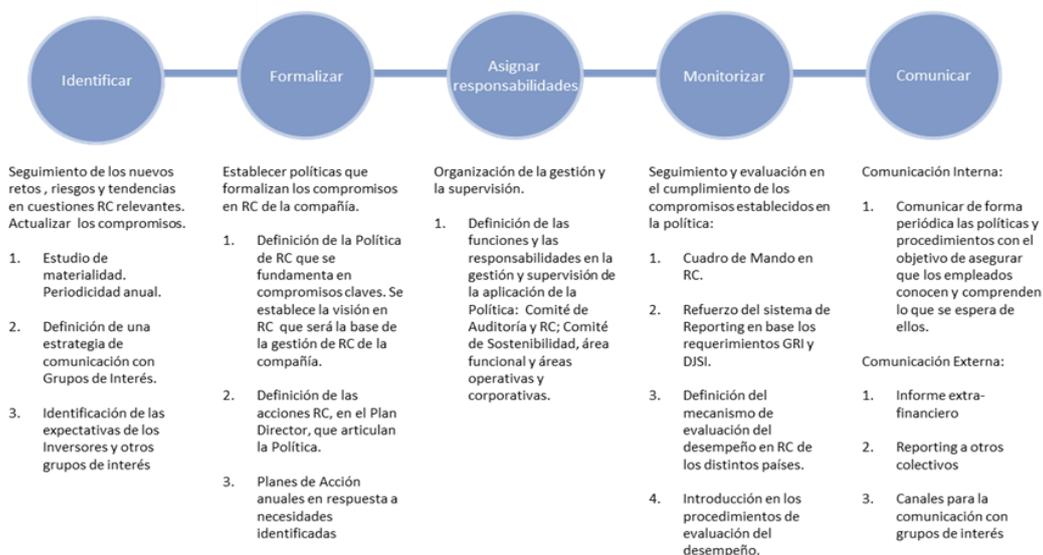
“Para que la RSE sea una realidad debe ser traducida a lo que siente el negocio y existir una comunicación bidireccional con los stakeholders”

Los principales factores que limitan y dificultan la integración de la RSE vienen dados por la incomprensión, en ocasiones, acerca del calado de lo que la RSE defiende, por la dificultad de medir los resultados de las acciones del área y el valor aportado, por la existencia de un coste asociado a la implantación y por la siempre presente disyuntiva entre distintas prioridades estratégicas. Adicionalmente, como freno a la integración, otras áreas de las compañías manifiestan que las acciones planteadas por la función no siempre tienen una relación con los objetivos de negocio o que las mejoras conseguidas por las medidas tienen un retorno bajo.

Hacia la integración

El camino a la integración pasa por una decisión de los órganos de gobierno de la compañía. Por tal razón, las recomendaciones de gobierno corporativo más avanzadas ponen el acento en la necesidad de que los consejos de administración de la compañía orienten, supervisen y controlen la vertiente extra-financiera de la compañía.

Elementos clave del enfoque de debido control en RSE



Fuente: KPMG

La integración debe partir de un enfoque de debido control. Que la compañía pueda afirmar, de buena fe, que ha hecho lo que está en su mano para el cumplimiento de las promesas y para la prevención, detección y erradicación de prácticas no alineadas con los compromisos RSE establecidos.

El futuro de la tarea de comunicación del área debe tender a facilitar la elaboración del informe integrado que permita trasladar la importancia de lo extra-financiero en el proceso de creación de valor de la compañía.

Para la integración resulta clave que la función de RSE sea capaz de catar las inquietudes y coordinar al resto de áreas, y conseguir el despliegue de acciones consistentes y alineadas en el conjunto de la compañía.

Consulta a los protagonistas

Integración de la RSE en la compañía

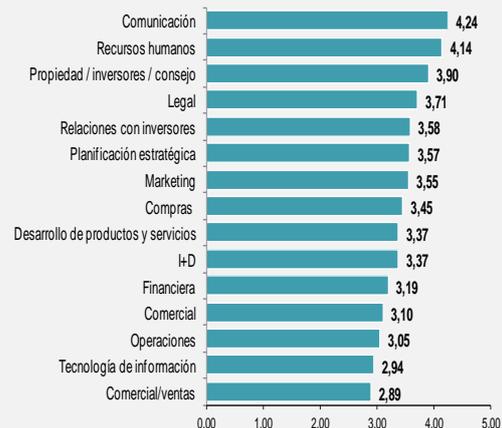
Barreras habituales para la integración/ desarrollo de desempeños más responsables en las funciones de las compañías (número de menciones obtenidas)



Nivel de integración de los criterios de responsabilidad corporativa/ sostenibilidad en la toma de decisiones (Media ponderada en el estudio "Cómo nos ven")



Nivel de integración de los criterios de responsabilidad corporativa/ sostenibilidad en la toma de decisiones (Media ponderada en el estudio "Cómo nos vemos")



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los estudios cuantitativos "Cómo nos vemos" y "Cómo nos ven" realizados a los responsables de RSE y responsables de otras áreas de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

La **integración** se refiere a la capacidad de la función de RSE de influir en las políticas, modelos de gestión y compromisos de otras áreas de la compañía. La dificultad de medir los resultados o el retorno aportado constituye una barrera significativa en este proceso.



**4. ¿Cuáles son las
tareas y
responsabilidades
que cabría esperar de
la función de RSE?**

La responsabilidad social empresarial se entiende como un concepto transversal y pluridimensional: Dentro de las compañías involucra a distintos ámbitos de la dirección y requiere de su participación para alcanzar una implantación efectiva y con impacto. Además, tiene implicaciones en distintos ámbitos de la gestión de la compañía como derechos humanos, prácticas de trabajo y empleo, protección de la salud, cuestiones medioambientales, innovación, calidad, ética e integridad o buen gobierno, entre otros. Es esta una de las razones por las que una de las principales funciones del responsable debe ser la coordinación y no la gestión de las distintas áreas que caen bajo el paraguas RSE.

La función de RSE debe entender el negocio, la estrategia y el entorno de la compañía, y adelantarse a lo que va a venir. Se trata de una función que debe comprender las preocupaciones del resto de direcciones de la organización y ser capaz de poner el foco en el largo plazo e introduciendo en el modelo de gestión nuevos conceptos reflejo de las tendencias externas y las expectativas de los grupos de interés.

Una de las primeras tareas a las que se enfrenta el responsable de la función RSE es entender qué se espera de su compañía. Para ayudarle en esta tarea puede recurrir a distintas iniciativas nacionales e internacionales, de carácter genérico o enfocadas en materias más concretas vinculadas a la RSE, como la prevención de la corrupción y el soborno o la protección al consumidor.



Una agenda marcada por el *reporting* y la rendición de cuentas

El día a día de la función de RSE sigue marcado en gran medida por las tareas de comunicación externa y *reporting*. En España, más del 80% de las 100 mayores compañías por cifra de ingresos elaboran anualmente informes de responsabilidad social, en donde dan cuenta de su desempeño en aquellas cuestiones extra-financieras que les resultan relevantes y que preocupan a sus grupos de interés.

La identificación de los grupos de interés y la necesidad de dar respuesta a sus expectativas lleva ligado el concepto de rendición de cuentas. La publicación de informes específicos en este ámbito permite a las compañías poner de manifiesto anualmente los compromisos voluntariamente adquiridos y el grado de avance alcanzado.

“La RSE cumple con una función de comunicación efectiva que lleva a la acción porque cambia la y la hace más responsable y sostenible” organización

Las áreas de RSE cuentan con estándares internacionales que sirven como herramientas de soporte en materia de información al exterior, como la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative y el marco definido por el International Integrated Reporting Council para el desarrollo de informes integrados.

Por otro lado, y bajo el objetivo de evaluar su desempeño en materia ética, social y/o ambiental, las compañías se someten al escrutinio de índices bursátiles de sostenibilidad como el prestigioso Dow Jones Sustainability Index⁴, entre otros, o de iniciativas de fomento de la transparencia como Carbon Disclosure Project (CDP)⁵.

Un total de 17 compañías españolas figuran en la edición 2013 del índice de sostenibilidad de Dow Jones Sustainability Index, entre las 333 compañías más avanzadas del mundo en la materia. Según el Informe del CDP Iberia 125, las empresas españolas se consolidan entre las mejores prácticas europeas.

⁴ Dow Jones Sustainability Index World es un selectivo de DJGI (Global Index) que distingue al 10% de las empresas con mejor calificación en un cuestionario anual elaborado por Robeco Sustainable Asset Management (RobecoSAM). Existen ajustes en función de la capitalización de cada sector. La evaluación se basa en un cuestionario de aproximadamente 100 preguntas en base a criterios en materia económica, ambiental y social en función de los que consideran retos principales para los sectores industriales en materia de sostenibilidad.

⁵ Carbon Disclosure Project es una organización internacional sin ánimo de lucro, que proporciona a las empresas el mayor sistema de información global para medir, divulgar y gestionar sus impactos y estrategias ambientales. El CDP trabaja con las fuerzas del mercado, incluidos 722 inversores institucionales, para motivar a las compañías a divulgar sus impactos ambientales, así como buscar maneras de reducirlos.

Una dirección de RSE eficiente debería desempeñar las siguientes funciones.

▪ Función que identifica riesgos. Observatorio

A partir del conocimiento de las expectativas de los principales grupos de interés de la compañía la función aporta información valiosa sobre tendencias y percepciones que permite a la función identificar riesgos de pérdida de confianza o incumplimiento de los compromisos de la compañía en su estrategia, en sus operaciones y en el diseño de productos y servicios.

▪ Asesor de confianza en la definición del entorno de control adecuado en determinados riesgos

Diseña y refuerza el diseño del sistema de cumplimiento de compromisos en colaboración con funciones clave de la compañía a través de la propuesta de planes y programas, políticas y procedimientos que promuevan la longevidad de la compañía. En esta función, desarrolla labores de información y formación, cuadros de mando, diseño de incentivos, etc. junto con otras funciones de la compañía.

▪ Laboratorio de innovación

Desarrolla proyectos piloto conjuntos de innovación con otras funciones de la compañía apoyados megatendencias y la capacidad de la organización de crear más valor a partir del trabajo con grupos de interés.

▪ Control y reporting

Facilita el proceso a través del cual el sistema de información y control de gestión de la compañía incorpora y utiliza información extra financiera valiosa para la gestión operativa y estratégica de la compañía. En esta función, orienta y contribuye al desarrollo de un sistema de *reporting* con terceros eficiente y eficaz como herramienta de comunicación de la forma en la que la compañía crea y distribuye valor.

Con estas funciones la disposición óptima en el organigrama depende de dos factores:

- Relevancia para la propiedad. La función se debe encontrar verticalmente en un nivel de gestión

adecuado a la ambición de la compañía en esta materia.

- Dependencia del Presidente no ejecutivo o del Consejo. Cuando se desea hacer hincapié en la función como gestión de riesgos y cumplimiento de compromisos.
- Dependencia del CEO y por tanto del Comité del Dirección generalmente en un nivel CEO-2. Conveniente cuando se desea reforzar una función con el impulso RSE. Generalmente esto sucede en las direcciones de comunicación, recursos humanos, relaciones con inversores, *compliance*, innovación o estrategia.
- Relevancia para el negocio. La función se debe encontrar en situada en el organigrama en la parte que aporte más valor para la compañía.
 - Enfoques de gestión del riesgo.
 - Comunicación. Ligado a la percepción y la reputación.
 - Recursos humanos. Como herramienta de refuerzo de la pertenencia y la atracción del talento. Impulso de procesos de gestión del cambio.
 - *Compliance*. Como elemento palanca de una cultura del compromiso.
 - Fundaciones. Promoviendo planes de preservación del activo reputacional y contingencia en el caso de conflictos con la comunidad.
 - Enfoques de captura de oportunidades.
 - Comunicación. Palanca de reconocimiento y relevancia.
 - Innovación. Desarrollador de proyectos piloto con funciones de la compañía, aprovechando megatendencias y el desarrollo del valor compartido.
 - Operaciones. Impulsor eficiencias y nuevos procesos.
 - Estrategia. Observatorio de largo plazo, desarrollo de capacidades de análisis del entorno diferenciales.

Consulta a los protagonistas

Tareas realizadas y herramientas empleadas por la función de RSE

Tareas que suponen una mayor dedicación para el equipo de RSE (numero de menciones obtenidas en el estudio "Cómo nos vemos")



Importancia que deberían tener las tareas en la función de RSE (Media ponderada)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los estudios cuantitativos "Cómo nos vemos" y "Cómo nos ven" realizados a los responsables de RSE y responsables de otras áreas de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

La gestión de los programas de acción social sigue siendo la tarea de mayor dedicación para la función RSE entre las compañías consultadas.

Cabe destacar que las tareas de definición del marco de actuación de la RSE (políticas y planes estratégicos) tienen un peso menor a las funciones de *reporting* dentro del área. La definición de estas herramientas tiene una periodicidad que en la mayoría de los casos supera los tres años, de ahí que pese a su relevancia estratégica para la función, no sean las tareas que consuman más tiempo de dedicación por parte del equipo de RSE.

Qué papel juega la acción social de la compañía

La acción social de una compañía puede considerarse como el conjunto de programas y acciones corporativas que tienen por objetivo la generación de un impacto positivo en colectivos desfavorecidos de la sociedad y/o en el medio ambiente. Programas y acciones que no están principalmente motivados por un retorno económico directo.

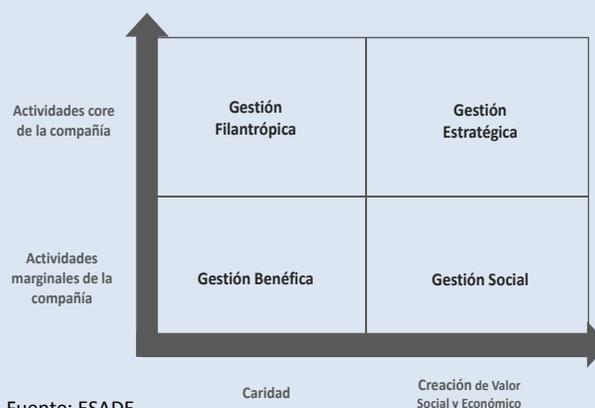
Cada vez se demanda más que las compañías desempeñen su actividad de una manera responsable, en base a una estrategia, objetivos y políticas. Dentro de dicha responsabilidad, es dónde debe enmarcarse la acción social empresarial que dedica recursos empresariales a ayudar a solucionar problemas latentes en colectivos desfavorecidos y/o en el medioambiente.

Las 100 compañías más grandes del mundo, algunas españolas, invirtieron de media el equivalente al 2,5% de sus beneficios en 2013, unos 9.000 millones de euros en programas sociales y de medio ambiente según el informe *Unlocking the Value of Social Investment* de KPMG.

La acción social puede ser interpretada como un coste, no obstante debe ser enfocada como una inversión desde el punto de vista estratégico del negocio, ya que supone una nueva oportunidad empresarial.

La acción social de una compañía debe proceder de la conciencia de la responsabilidad que tiene la misma y de su manifestación de contribuir al desarrollo de la sociedad.

En la siguiente figura se representan una matriz con los distintos modelos de gestión de la acción social de las compañías en función de si las actividades están alineadas con la actividad principal de la compañía y si las compañías tienen en cuenta el impacto económico y social de la inversión.



Fuente: ESADE

Para llevar a cabo la gestión de la acción social de la compañía de manera estratégica, esta debe estar en consonancia con los objetivos de la organización y se deben formalizar los procesos de decisión y gestión de actividades.

Es importante medir el impacto de las inversiones y disponer de una estrategia de inversión detallada. Si bien, la medición del impacto de las inversiones sobre el terreno puede ser complicado, resulta esencial para entender en qué medida son eficaces dichos programas, cómo se pueden mejorar y dónde se debe invertir para ofrecer los mayores beneficios posibles.



5. ¿Cuál es la descripción del puesto del director de RSE?



Indudablemente, resulta de interés realizar una radiografía sobre el perfil del responsable de RSE. Las compañías entienden que, en términos generales, se trata aun de una figura más de competencias que de conocimientos. Es impulsor y agente de cambio. En este sentido, se le atribuye un extenso listado de competencias entre las que se encuentran la capacidad de escucha, el liderazgo, el compromiso con la compañía y la credibilidad y autenticidad interna y externa.

Junto a estas cualidades, es necesario que cuente con un perfil analítico y de dirección estratégica, que sea capaz de entender las necesidades de la sociedad y la compañía, y que haya adquirido una serie de conocimientos en materia de comunicación y herramientas RSE. Debe ser un buen gestor de proyectos y, por supuesto, contar con un conocimiento profundo del negocio de la compañía.

¿Cuál es el perfil del responsable de RSE?

Competencias básicas

- Claro compromiso y vinculación con la compañía.
- Capacidad de escucha y diálogo, liderazgo, credibilidad y empatía; es generador de relaciones y desarrollar sus funciones con pasión, motivación, autenticidad.

Conocimientos principales

- Perfil analítico y estratégico, capaz de entender las necesidades de la sociedad y la respuesta más apropiada por parte de la compañía.
- Dominio de las herramientas de dirección y planificación estratégica, así como de las herramientas específicas RSE.
- Gestor de proyectos y conocimiento profundo del negocio de la compañía, del sector en el que la compañía desarrolla su actividad y de los retos de ambos.

Funciones estándar

- Análisis del entorno de la compañía bajo criterios extra-financieros.
- Identificación y propuesta de gestión y control de riesgos en materia ética, ambiental y social.
- Diseño de la política de Responsabilidad de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía, como marco de actuación de la compañía en materia de RSE.

- Diseño e implantación de planes RSE, que incluyen el establecimiento de objetivos, la definición de indicadores de seguimiento y el diseño de acciones para el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social de la compañía.
- Coordinación de las acciones en la materia desarrolladas por las distintas áreas de la compañía.
- Definición y supervisión de un sistema de diálogo con los grupos de interés de la compañía que permita integrar las expectativas de los mismos en la toma de decisiones de la organización.
- Elaboración de memorias o informes de RSE/Sostenibilidad.
- Reporte a los máximos órganos de gobierno de los avances alcanzados por la compañía en la materia por la compañía e involucración y extensión de los criterios ESG a otras áreas de la compañía.
- Participación en organizaciones externas en materia de RSE.



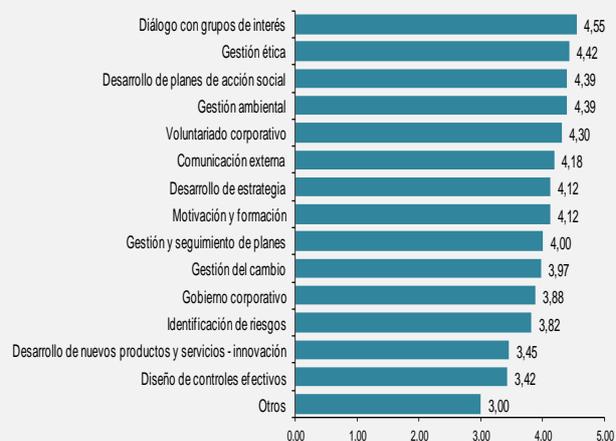
Consulta a los protagonistas

Conocimientos de la función de RSE

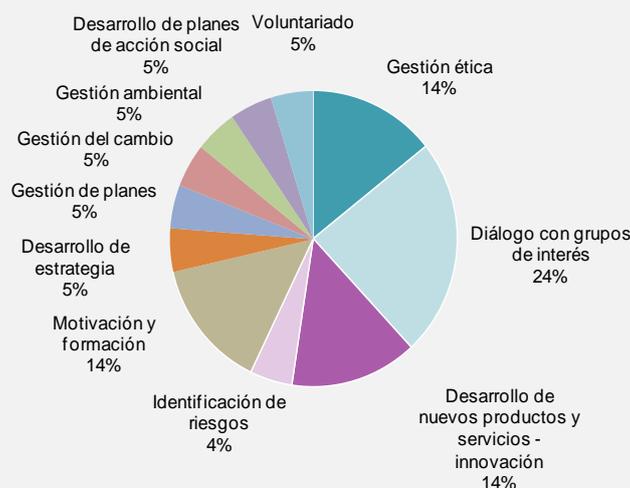
Principales conocimientos del departamento (Media ponderada)



Principales conocimientos que deberían tener las funciones de RSE (Media ponderada)



Prioridades de desarrollo de competencias en el equipo de la función de RSE



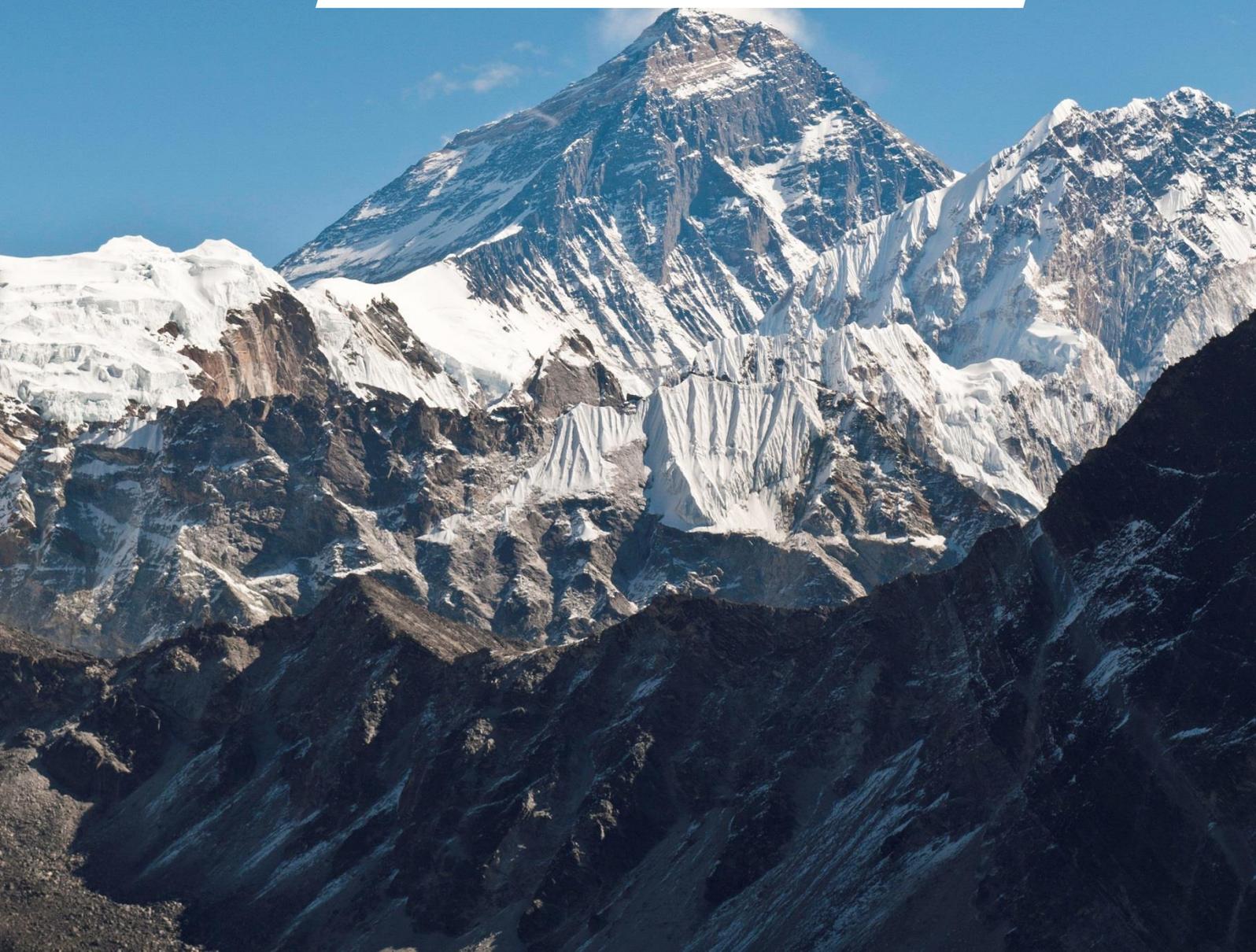
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los estudios cuantitativos “Cómo nos vemos” y “Cómo nos ven” realizados a los responsables de RSE y responsables de otras áreas de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

Respecto a los conocimientos y competencias, tanto la función de RSE como el resto de áreas coinciden en que los miembros de la función de RSE son y/o deberían ser expertos en el desarrollo de planes de acción social y el diálogo con grupos de interés. La función de RSE considera que el resto de su conocimiento se centra fundamentalmente en el ámbito de la comunicación externa, el desarrollo de planes estratégicos y la gestión y seguimiento de los mismos, mientras que el resto de áreas de la compañía consideran que la función de RSE debería centrar su conocimiento en materia de gestión ética, gestión ambiental y voluntariado corporativo.

La propia función de RSE tiene claro hacia donde debe evolucionar el conocimiento del área, profundizando sus competencias en materia de diálogo con los grupos de interés. La identificación de las expectativas de los *stakeholders* y la traducción en actuaciones concretas para la compañía siguen siendo una prioridad para las áreas de RSE. Junto a esto, constituyen prioridad el desarrollo de las competencias en materia de gestión ética, en innovación para desarrollo de nuevos productos y servicios y aquellas relacionadas con la cultura y la formación.



**6. ¿De quién debe depender la función de RSE?
¿Cómo debe organizarse dentro de la estructura organizativa?**



La aspiración es que la función RSE sea transversal en toda la compañía, que pase de ser una función jerárquica a otra cultural de modo que las consideraciones sociales, ambientales o de tipo ético queden integradas de manera efectiva en los procesos, en la estrategia y en las operaciones.

El modo en el que la función se organiza y los órganos de la compañía que le dan soporte es relevante en términos de asegurar la salvaguarda efectiva de los compromisos RSE. La configuración organizativa más adecuada para cada compañía dependerá del sector en el que opera y de sus ámbitos geográficos de operación.

Sin embargo, sí que puede afirmarse que el despliegue de los compromisos RSE requiere un enfoque en cascada, desde el consejo de administración hasta las operaciones.

Una estructura típica entre las compañías españolas podría describirse como sigue:

Consejo de administración

Su mandato incluye velar por el tono ético de la compañía.

Responsable de orientar y velar por el cumplimiento de los compromisos y planes establecidos por la compañía en materia RSE.

Orienta, supervisa y controla los sistemas de análisis de tendencias y riesgos extra-financieros de la compañía. Supervisa el desempeño de la compañía y de sus gestores en esta materia y se asegura de que los sistemas de evaluación del desempeño contemplan los elementos extra-financieros clave para la compañía.

Supervisa y valida la información extra-financiera elaborada por la compañía.

Función de RSE

Propone al Comité de Responsabilidad Corporativa las políticas y los procedimientos en materia de responsabilidad corporativa.

Coordina el análisis de los riesgos y oportunidades reputacionales –análisis de materialidad- de cada unidad de negocio y área geográfica.

Establece y actualiza la hoja de ruta y propone al Comité de RC las acciones.

Coordina los planes directores elaborados en la materia y evalúa la ejecución de los programas y actividades establecidas.

Coordina la elaboración de información pública en la materia y la elaborada para colectivos específicos – inversores-.

Representa a la compañía en iniciativas externas.

Comité de RSE

Órgano transversal de la compañía, del que forman parte responsables de primer nivel de aquellas áreas con una especial relevancia en materia RSE. Liderado por el responsable de RSE.

Supervisa la elaboración de los planes establecidos por la compañía y el cumplimiento de los objetivos establecidos en los mismos.

Revisa los indicadores de desempeño presentados por la función RSE antes de su traslado al consejo de administración.

Actúa como impulsor de la incorporación de la RSE en los distintos ámbitos funcionales y organizativos de la compañía.

Eleva propuestas al consejo para la mejora del desempeño de la compañía en materia de RSE.

Reporta al comité de dirección de los avances en materia de RSE.

Áreas corporativas y operativas

Las áreas corporativas son responsables de proponer y ejecutar las acciones contenidas en los planes directores que caen en su ámbito de responsabilidad.

Proporcionan la información necesaria para la elaboración de la información extra-financiera periódica de la compañía.

Reportan a la función de RSE los resultados y avances en la ejecución de los planes directores.

Proponen los objetivos RSE apropiados a sus áreas de responsabilidad, para su revisión por el comité de RSE y su validación o mejora por el consejo de administración.

Las áreas operativas son *business partners* de la función de RSE en las áreas de negocio.

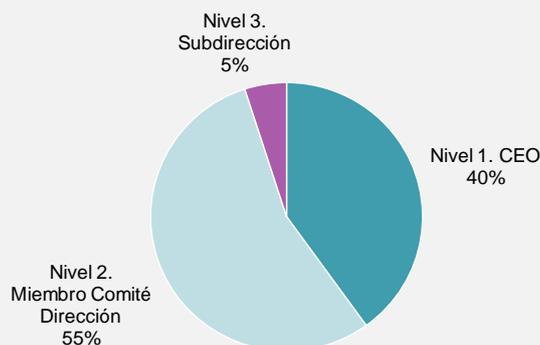
Trasladan al negocio los objetivos y acciones establecidas y reportan acerca de su cumplimiento.

“La constitución de un comité transversal y multifuncional puede ayudar a avanzar de manera rápida en la identificación de oportunidades de mejora RSE al modelo de negocio y de gestión de las compañías”

Consulta a los protagonistas

Dependencia de la función de RSE en la compañía

Número de niveles al que se encuentra el área de RSE

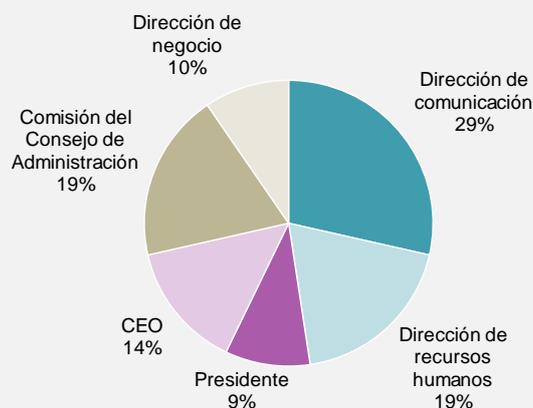


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del estudio cuantitativo “Cómo nos vemos” realizado a los responsables de RSE de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

La **dependencia** jerárquica da idea de la creciente importancia asignada por las compañías a esta función. Son ya minoría las compañías cuyos responsables de la función de RSE reportan a alguien distinto de un miembro del primer nivel directivo.

Ubicación de la función de RSE dentro de la compañía

Miembro del Comité de dirección al que reporta la función de RSE

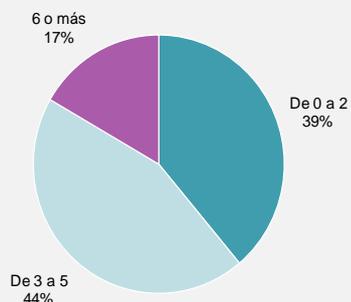


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del estudio cuantitativo “Cómo nos vemos” realizado a los responsables de RSE de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

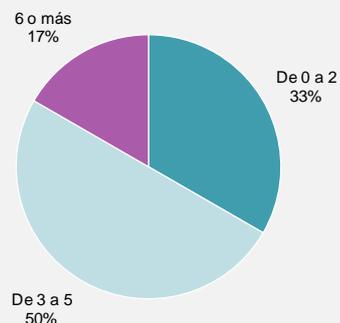
Aunque la Dirección de Comunicación sigue ocupando un lugar destacado, un número creciente de las funciones de RSE reportan al **máximo órgano de administración o gestión** de las compañías.

Composición de la función de RSE en la compañía

Número de componentes del equipo en 2013 – personas a tiempo completo o parcial



Número de componentes del equipo previstos en 2014 – personas a tiempo completo o parcial

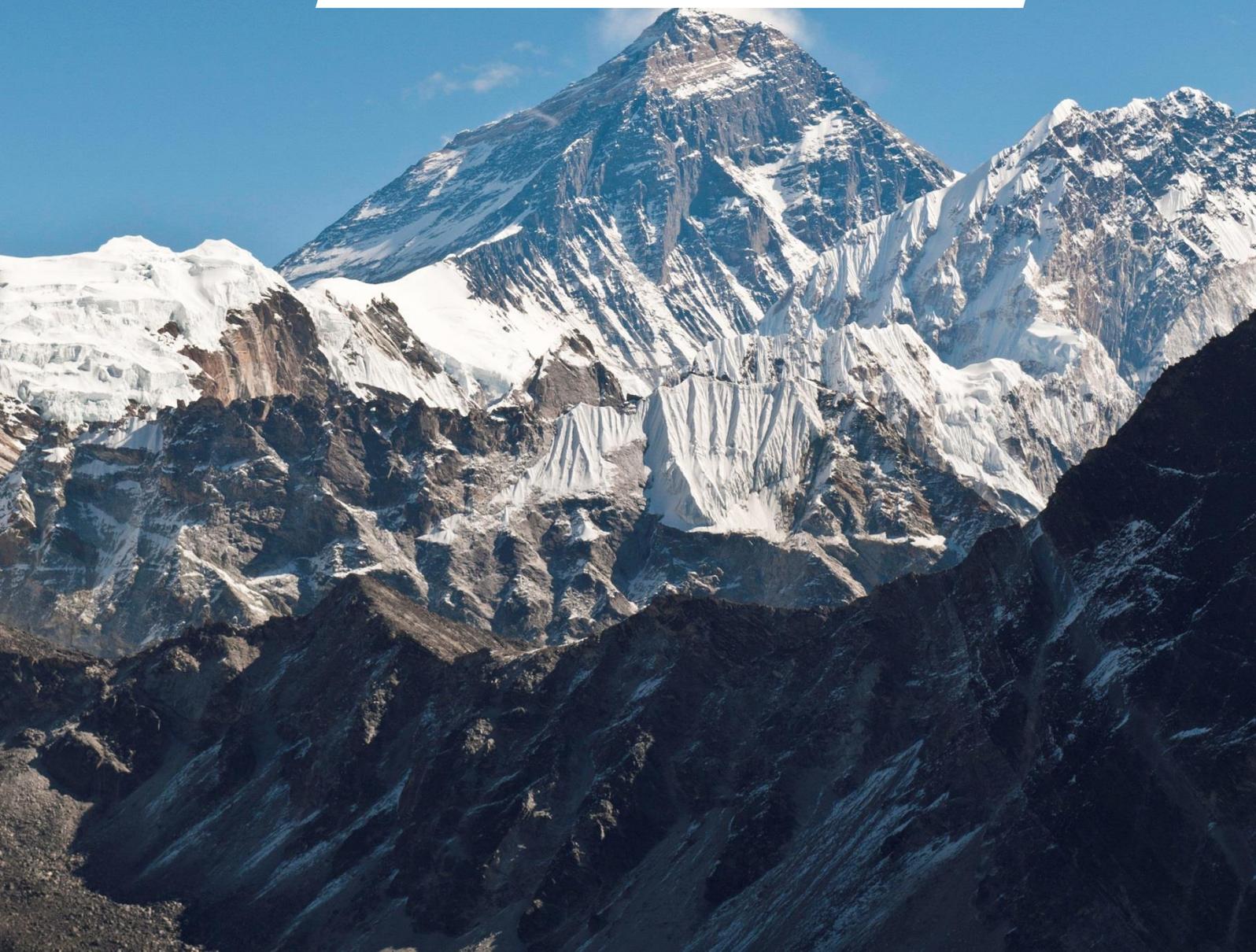


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del estudio cuantitativo “Cómo nos vemos” realizado a los responsables de RSE de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

Los gestores consultados prevén un aumento de los equipos adscritos a la función de RSE. Se trata de equipos, en buena parte, de tamaño reducido, algo que no debe extrañar siendo que su función primordial consiste en asegurar y coordinar el cumplimiento de las promesas formuladas por la compañía en materia extra-financiera.



**7.- ¿Cuáles son
las herramientas
básicas de RSE en
una compañía?**



El impulso de la RSE se ha canalizado desde su origen a través de iniciativas y herramientas que persiguen incorporar, de forma práctica y efectiva, criterios éticos, sociales y ambientales en los procesos de las compañías y en sus modelos de negocio y de gestión.

“Hasta ahora hemos gestionado los riesgos pero es necesario que la función de RSE se centre en el uso de las herramientas de gestión de oportunidades y de innovación responsable”

Las herramientas más habitualmente utilizadas se podrían dividir en dos grandes grupos: aquellas que concretan principios o recomendaciones que guían a las compañías a una actuación responsable y las que establecen mecanismos de información y evaluación en materia de RSE.

La evolución de las herramientas aplicadas por las compañías debe centrarse no solo en la identificación del impacto, la mitigación del riesgo y la gestión de la reputación. Hoy la función de RSE de las compañías debe saber detectar las oportunidades asociadas a tendencias sociales, ambientales o de tipo ético.

Una herramienta ideal para la función de RSE es aquella que tiene en cuenta lo relevante para el cumplimiento de los objetivos del área, pero que incorpora a su vez aquello importante para los demás grupos de interés internos y externos. También debe entenderse con otras utilizadas por la organización, permitir compartir información y formar parte del modelo de gestión existente, generando eficiencias y favoreciendo la detección y desarrollo de oportunidades de negocio.

La implantación de una u otra herramienta dependerá del tipo de empresa y de la madurez alcanzada por la función de Responsabilidad Social. En definitiva, la función de RSE apuesta por el desarrollo de herramientas que pongan en conexión los impactos de negocio y de RSE.

Bajo estos parámetros podemos considerar varios tipos básicos de herramientas:

Herramientas de identificación

Orientadas a evaluar la importancia relativa para la compañía de los distintos elementos extra-financieros o de RSE y a ayudar a identificar la respuesta más apropiada por parte de la compañía.

Ejemplos:

- Análisis de materialidad de los aspectos RSE

- Análisis de expectativas de grupos de interés

Herramientas de métrica

La función de RSE debe mantener un seguimiento constante de los gaps existentes y de los progresos alcanzados. La definición de cuadros de mando resulta fundamental para la medición del desempeño de las compañías y para evaluar el impacto de sus actividades de las compañías. Las herramientas de medición y evaluación deben resultar útiles y atractivas para otras áreas, ya que en la mayoría de los casos serán ellas las que nutrirán dichas herramientas.

Ejemplos:

- Cuadro de mando RSE
- Cuadro de indicadores para el consejo de administración

Herramientas de Valor

La función de RSE es un área que debe ser motor de innovación dentro de la compañía. En este sentido debe desarrollar herramientas centradas en aumentar valor de la compañía a través de la búsqueda de oportunidades conectadas con la visión de la compañía y la agenda del negocio.

Ejemplos:

- Código de conducta
- Política RSE
- Plan Director de RSE

Herramientas de comunicación

En primer lugar es necesario distinguir entre el concepto de *reporting* y la labor de comunicación. Las herramientas de comunicación facilitan la escucha y el diálogo con los grupos de interés y permiten la gestión e integración de sus expectativas en el desarrollo de las actividades de la compañía. Por su parte, el *reporting* permite una divulgación de los compromisos definidos y los avances alcanzados.

Ejemplos:

- Informes extra-financieros, o de RSE
- *Equity story* RSE

“Debemos tender a integrar las herramientas de RSE en los sistemas de gestión de la compañía. El reto es combinar los criterios economicistas con las métricas de la RSE”

Recursos humanos, área clave para la integración

Los empleados son el colectivo clave para el impulso y la integración de la RSE en las compañías. Son ellos, en definitiva, quienes ejecutan las directrices emanadas de los órganos de administración y dirección. Por tanto, es crítico que conozcan y comprendan la estrategia definida por la compañía, la cultura corporativa deseada y la importancia de los factores extra-financieros en el modelo de negocio y en el proceso de creación de valor. La función de RSE y la de RRHH están, por lo tanto, íntimamente ligadas. Para que la cultura RSE sea homogénea, sólida y eficiente es necesario desarrollar políticas de selección, formación, evaluación e incluso remuneración alineadas a los compromisos RSE impulsados por la compañía.

La respuesta de una compañía a los retos del futuro dependerá de las capacidades y del talento del que

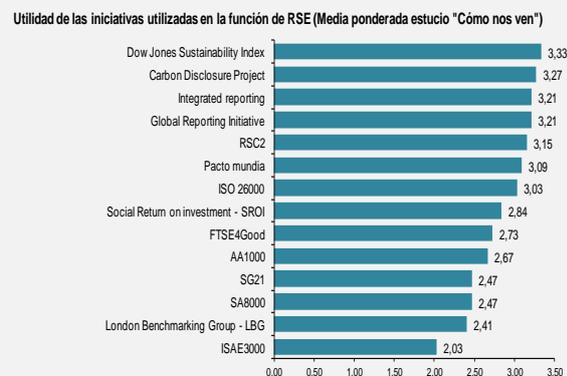
pueda disponer. El éxito es de aquellas compañías que puedan contar con personas que posean la habilidad de generar relaciones de cooperación y de largo plazo con los grupos de interés críticos. Las políticas de recursos humanos deben ir dirigidas a la atracción de colaboradores internos que aporten estas características.

“El Código de Conducta es una herramienta que permeabiliza a toda la organización, hace palanca y aporta madurez a la RSE”

La función de RSE es además un aliado de la de recursos humanos como catalizador de la gestión del cambio en cuanto que su función principal es entender el entorno cambiante en el que se desenvuelve la compañía.

Consulta a los protagonistas

Utilidad de las herramientas e iniciativas empleadas por la función de RSE



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los estudios cuantitativos "Cómo nos vemos" y "Cómo nos ven" realizados a los responsables de RSE y responsables de otras áreas de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

Relación entre las tareas de la función y las herramientas que utiliza la función.

El importante peso de las tareas de comunicación dentro de la función hace que las herramientas de *reporting* sean las de mayor utilidad. Cabe destacar que el marco de elaboración de informes integrados sea uno de las más nombradas si bien el grado de implantación de este nuevo marco de reporte sigue siendo baja dentro de las compañías españolas.

Por otro lado, es destacable también cómo las áreas no-RSE ponen de manifiesto la utilidad de aquellas herramientas que conocen. Es el caso de Global Reporting Initiative, por su implicación en la elaboración de la memoria de sostenibilidad y el Dow Jones Sustainability Index por la notoriedad que proporciona formar parte de este prestigioso índice.

A red flag is visible in the upper left corner, partially cut off. The background features a large, rugged mountain peak covered in snow and ice, set against a clear blue sky. The foreground shows dark, rocky terrain with some snow patches.

El futuro: Cómo será la función de RSE

La evolución observada de la RSE a lo largo de los últimos años permite aventurar algunas transformaciones que afectarán a los responsables de coordinar e impulsar la función a lo largo de los próximos años.

“El dialogo con los grupos de interés y el desarrollo de cuadro de mandos y herramientas de reporting para gestionar la relación con los mismos son las herramientas clave para el futuro las compañías”

Los diferentes departamentos de las compañías se focalizarán cada vez más en los grupos de interés claves a sus intereses y el perfil que se encontrará en mejor disposición de entender y conocer la foto completa será el responsable de la función.

En este sentido, es posible que dejemos de denominarla RSE y que sea el próximo CEO el que la gestione.



1. Un observatorio estratégico para una visión del largo plazo

Por exigencias de supervivencia de las compañías a medio y largo plazo se hace inevitable disponer de una antena o radar que sepa detectar o identificar aquellos aspectos clave. que supondrán una oportunidad para la compañía para diferenciarse de la competencia, aumentar su capilarización en sus clientes, abrir nuevos mercados, desarrollar nuevas líneas de productos y servicios etc. Este rol es el que ya ha comenzado a ser desempeñado por la función de RSE y que ya se ha tratado al inicio de este informe.

2. Mas análisis, menos reporte

Las obligaciones, formales o informales, de transparencia informativa de las compañías están aquí para quedarse. De hecho, todo parece indicar que continuarán aumentando. Sin embargo, en la medida en las que las compañías se adiestren en la elaboración de información extra-financiera, esta es una responsabilidad que ocupará cada vez menos tiempo de la función RSE.

Dicho reporte debe estar al servicio de la gestión, facilitando el análisis de la información, el diseño de la estrategia, la política y las acciones, así como la medición y cuantificación de las diferentes actuaciones de la organización en el ámbito que nos ocupa. La función de RSE facilitará el despliegue de una gestión eficiente de estos aspectos, contando con más y mejores sistemas de información que le permitirán una mejora en la capacidad de análisis y en la identificación de elementos críticos para el negocio.

3. Parte del proceso de planificación estratégica “convencional”

El reto de este apartado es transmitir la nueva visión estratégica al resto de la organización para que se generen los cambios necesarios que faciliten la adaptación de la estructura organizativa y la cultura corporativa.

Crecientemente, lo extra-financiero será tomado en cuenta en los procesos de planificación estratégica de la compañía. La función RSE deberá jugar un papel fundamental para tener en cuenta que esos procesos son completos y tienen en cuenta tanto lo financiero como lo extra-financiero.

4. Mayor implicación en la coordinación y supervisión del cumplimiento y de la gestión del intangible

Las obligaciones formales e informales a las que están sujetas las compañías parecen estar vinculadas a un proceso de crecimiento acelerado. La función deberá convertirse en garante del cumplimiento de las promesas corporativas vinculadas a expectativas externas. De este modo, el responsable de RSE podría evolucionar complementando o asumiendo la función de un *compliance officer* cada vez menos vinculado a cuestiones relacionadas con la normativa y más con los compromisos.

Sus funciones se orientarán hacia el diseño de políticas, formación y revisión de la aplicación de controles, y procedimientos internos que garanticen el cumplimiento de los compromisos adquiridos con terceros.

5. Soporte a las labores del consejo de administración

Dos de las funciones indelegables del consejo son la supervisión de los riesgos y el diseño de las estrategias de la compañía. Una de los desarrollos de mayor valor consistirá en trasladar al consejo información relevante acerca de tendencias macro, riesgos emergentes, así como acerca de la efectividad del sistema de gestión de cumplimiento de las promesas y compromisos de la compañía.. De este modo, el escrutinio ejercido por el consejo en esta materia aumentará y también lo hará, por lo tanto, la presencia de la función en las sesiones y deliberaciones del consejo de administración.

6. Mayor facilidad para identificar áreas dónde maximizar el valor positivo de la compañía en la sociedad

Una de las dificultades a las que se enfrenta la RSE es la medición del valor generado por la compañía.

Cada vez se hace más necesario medir el valor generado y transmitir la contribución positiva de las organizaciones desde el punto de vista económico y social. Conocer la huella socioeconómica de la compañía. De esta forma, la organización puede ser capaz de comunicar el valor que genera a lo largo de toda su cadena de valor. Hacer partícipes a los grupos de interés del valor que la compañía genera respecto a cada uno de ellos puede convertirse en la mejor arma de venta y de fidelización y a largo plazo, de supervivencia.

7. Mejores herramientas para mostrar el valor creado

Una de las tareas principales que la función RSE tiene ante sí es la de mostrar a los administradores y propietarios el valor generado por un comportamiento alineado a las expectativas de terceros. A lo largo de los próximos años, la función de RSE podrá contar con herramientas que le permitan mostrar el valor del comportamiento responsable frente los mercados de capitales, de bienes y servicios e, incluso, de empleo.

8. Asesor de confianza en proyectos clave de la compañía

La constatación por parte de los órganos de gobierno y gestión de la importancia de los aspectos extra-financieros provocará un aumento de la capacidad de prescripción y supervisión de la función de RSE frente a otras áreas y funciones de la compañía y como asesor de confianza acerca de la percepción de la compañía entre sus grupos de interés clave.

9. Impulsor de nuevas aproximaciones de innovación

Los conceptos de innovación y sostenibilidad o responsabilidad social empresarial se encuentran íntimamente relacionados. Una función RSE vinculada a la innovación centrará sus esfuerzos en la identificación de modelos de negocio y oportunidades y, en consecuencia, en el desarrollo de productos piloto y servicios orientados a la satisfacción de demandas sociales.

10. Parte clave del diseño e impulso de transformación positiva de las compañías a nivel global

Cada vez más las megatendencias globales deberían ser tenidas en cuenta por los directivos corporativos a la hora de diseñar sus estrategias y adaptar el modelo de negocio a las mismas.

Pero este hecho no debe cegar a los directivos que deberán poner toda a su atención en los entornos locales dónde la actividad de las corporaciones despliega su impacto. El famoso slogan "Think global, act local" cobra todo su significado en el contexto de la RSE. Hace referencia a la necesidad de entender el contexto en el que las organizaciones operan, modelando, o incluso reinventando, el modelo de negocio pero con la conciencia de que la actividad que se desarrolla tiene un impacto local específico.



Consulta a los protagonistas

Evolución de la RSE de las compañías en los próximos años

Prioridades de la compañía en 2020 (número de menciones obtenidas)



Prioridades de la compañía en 2014 (número de menciones obtenidas)



Prioridades en materia de responsabilidad corporativa/sostenibilidad para las empresas en 2014 (Número de menciones en el estudio "Cómo nos ven")



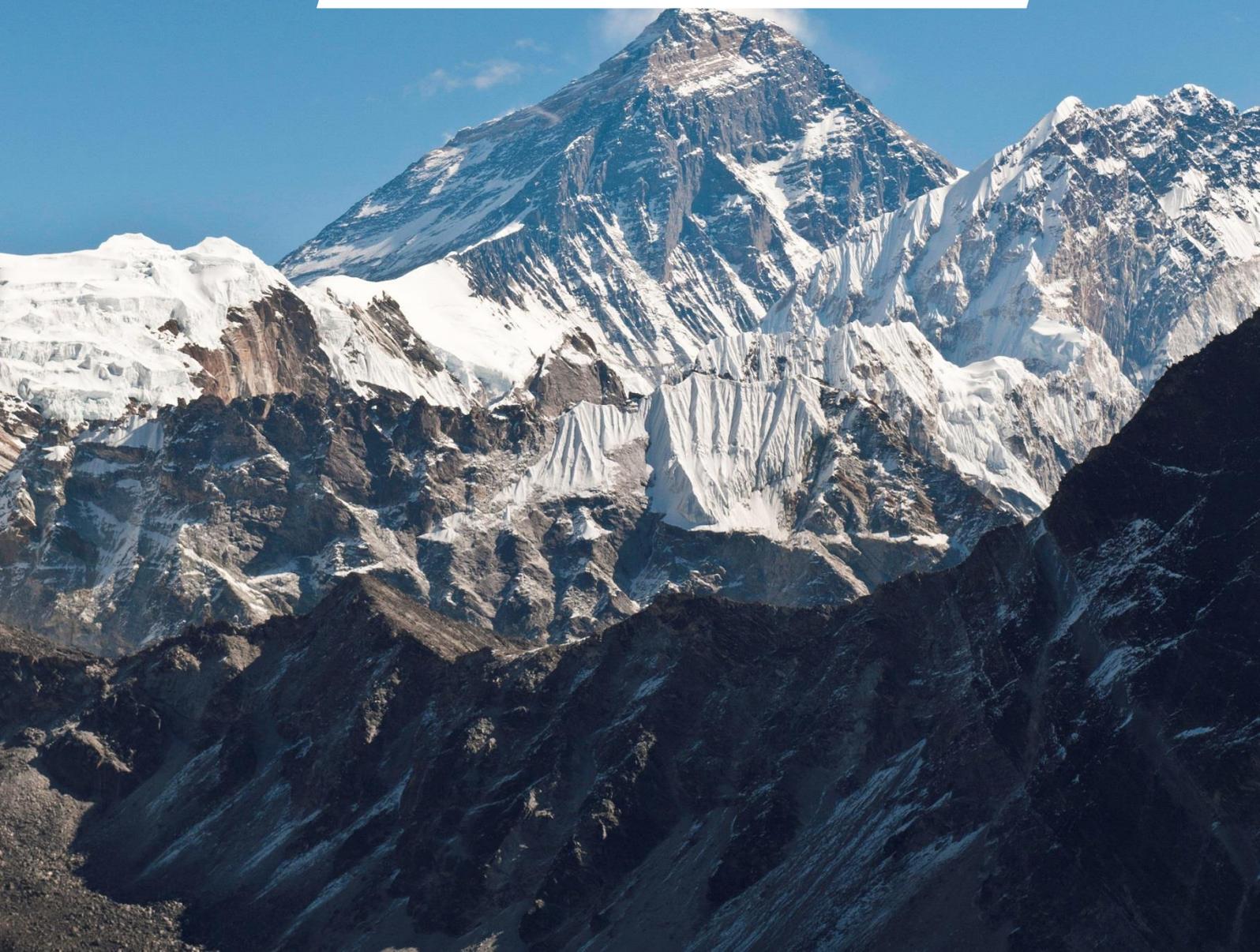
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los estudios cuantitativos "Cómo nos vemos" y "Cómo nos ven" realizados a los responsables de RSE y responsables de otras áreas de compañías que forman parte de la Fundación SERES.

El **futuro** de la función de RSE pasa por la atención a las tendencias del mercado. En este contexto existe una elevada coincidencia de nuevo entre los gestores RSE y otros gestores de la compañía acerca de cuál debe ser el foco de las actividades en esta materia.

En lo que se refiere a las diferencias entre las actividades de hoy y las de mañana (2020), los gestores RSE no observan diferencias significativas. Entienden que la ética y la integridad constituyen y constituirán elementos principales de las actividades de sus compañías en estas materias.



Proceso de elaboración de este informe



Objetivo del informe

El informe elaborado por Fundación SERES y KPMG “RSE. Manual para Consejeros”, pretende ser una guía para los máximos órganos de gobierno de las compañías, que ponga de manifiesto la capacidad generadora de valor de la Responsabilidad Social Empresarial para las organizaciones y de confianza en los inversores y su carácter de factor de éxito en el largo plazo.

El informe identifica la estructura, organización y relación de la función de RSE dentro de las compañías y profundiza en aquellos retos a los que se enfrenta y determinarán su futuro.

Este documento toma como base, fundamentalmente, la opinión de gestores de grandes compañías españolas, consultados en sesiones de trabajo desarrolladas ad-hoc.

Adicionalmente, recoge la opinión trasladada por algunas compañías, consultadas mediante un cuestionario online con el objeto de entender el momento de desarrollo alcanzado por la función RSE. La consulta no tenía propósito de ser estadísticamente significativa. Los participantes seleccionados fueron elegidos dada la relevancia de sus compañías o su carácter pionero en materia de responsabilidad social empresarial.

Cuestionario cuantitativo

La consulta online tuvo dos vertientes. Por un lado, se realizó un cuestionario, titulado “Cómo nos vemos”, que indagaba acerca de la percepción que los departamentos de RSE tienen sobre la propia función. Por otro, el cuestionario “Cómo nos ven”, que perseguía identificar la percepción de otras áreas de la compañía acerca de la función de RSE.

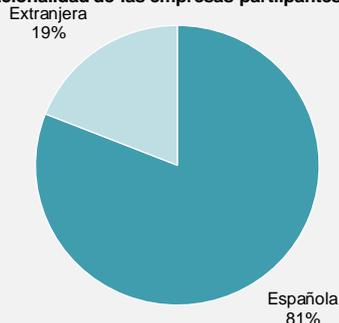
El cuestionario “Cómo nos vemos”, dirigido a miembros de la función de RSE, fue respondido en todos los casos por personas que ostentan responsabilidades en sus compañías en materia de RSE.

Por su parte, el cuestionario “Cómo nos ven” estaba dirigido a gestores no ocupados en cuestiones RSE. Participaron gestores de perfil heterogéneo, destacando las áreas de comunicación y planificación y organización.

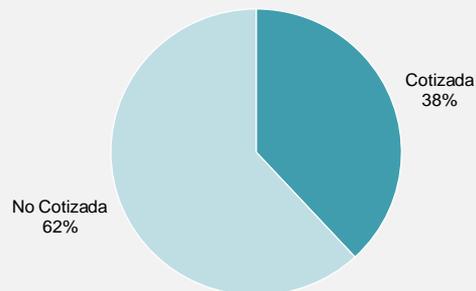
El cuestionario fue remitido a las compañías asociadas a la Fundación SERES. Fueron recibidas un total de 60 respuestas, 26 al cuestionario “Cómo nos vemos” y 34 al cuestionario “Cómo nos ven”.

Perfil de las empresas participantes

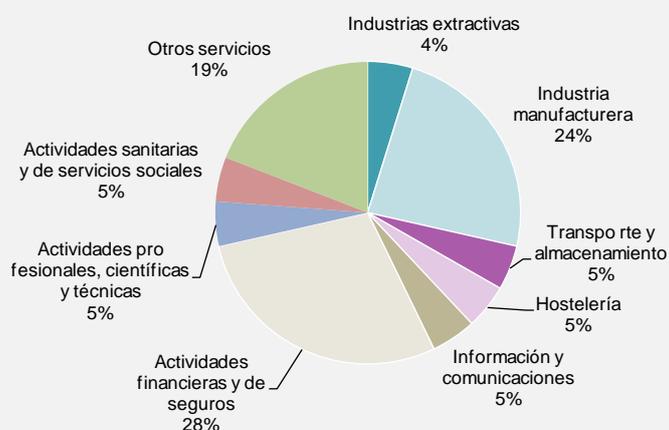
Nacionalidad de las empresas participantes



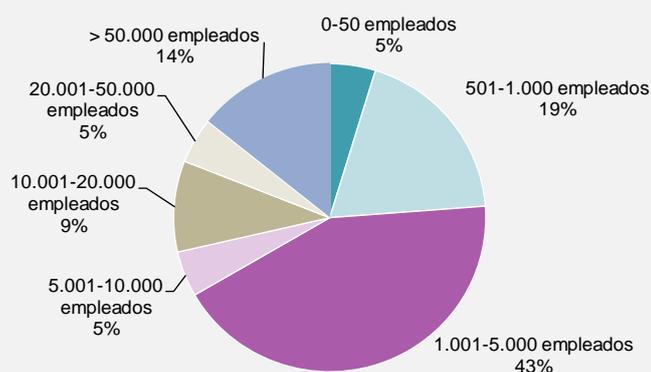
Forma societaria de las empresas participantes



Sector al que pertenece la empresa participante



Número de empleados que forman las empresas participantes



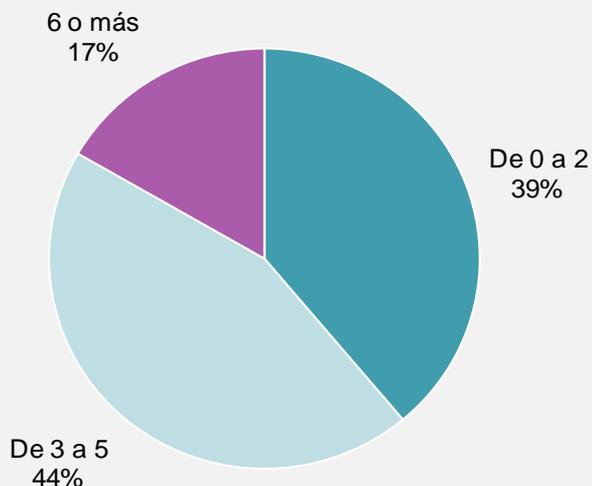
La mayor parte de las compañías participantes son empresas españolas no cotizadas. Cabe destacar el hecho de que ninguna de ellas es de propiedad pública.

Respecto al área de actividad, más de la mitad de las compañías pertenecen al sector financiero y de seguros y a la industria manufacturera. El resto se distribuye en distintos sectores productivos.

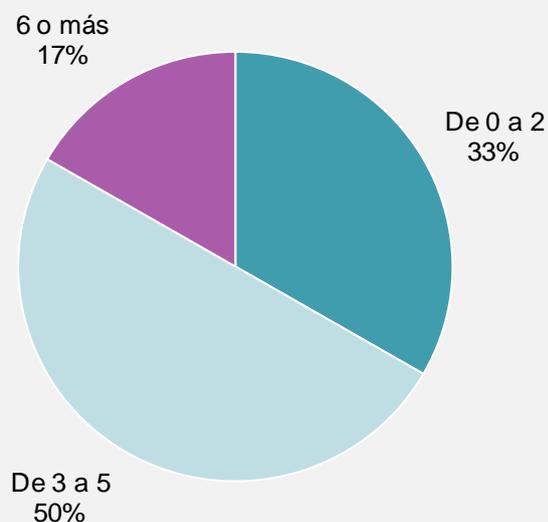
Resulta destacable el dato de que alrededor del 95% de las compañías son grandes empresas, con más de 500 empleados. El resto de las organizaciones que han colaborado en la consulta cuenta con una plantilla inferior a los 50 empleados.

Perfil de los gestores consultados

Número de componentes del equipo en 2013 – personas a tiempo completo o parcial



Número de componentes del equipo previstos en 2014 – personas a tiempo completo o parcial



Los gestores que han participado en la consulta “Cómo nos vemos” ostentan en su mayoría el cargo de Responsables de RSE. Si bien, merece la pena destacar que en el 30 por ciento de estos casos, comparten las tareas de Responsabilidad Social con otro ámbito de actividad dentro de la compañía.

Respecto a los participantes en la consulta “Cómo nos ven”, la mayoría de los encuestados forman parte de la Dirección de Comunicación de la compañía, seguida de las áreas de Planificación y Organización y Recursos Humanos, como áreas con las que la función de RSE mas relación mantiene dentro de la empresa.

Grupos de trabajo

En el marco de la elaboración de este informe, fueron constituidos grupos de trabajo para debatir los retos a los que se enfrenta la función de RSE. Los grupos de trabajo contaron con la participación de 25 gestores de la RSE, que, distribuidos tal y como se muestra a continuación, dialogaron

Los participantes mantuvieron un dialogo abierto sobre cuatro asuntos claves que determinan el presente y futuro de la Responsabilidad Social dentro de las compañías, compartiendo buenas prácticas y sentando las bases del marco en el que debe avanzar la RSE en cada uno de los grupos de trabajo.

INTEGRACIÓN DE LA RSE

Objetivo de la mesa. Definir el modelo de relación de la función de RSE con el resto de la compañía que permita elevar el nivel estratégico de la misma y la incorporación de los criterios de sostenibilidad en toda la organización.

Empresas participantes:

- Seur.
- Enagás.
- Indra.
- Meliá.
- Grupo Fundosa.

CÓMO NOS ORGANIZAMOS

Objetivo de la mesa. Diseñar la estructura jerárquica de la función de RSE y la guía de relaciones internas dentro de la compañía, a través de la creación de Comités, con el objetivo de que la cultura RSE se extienda a toda la organización.

Empresas participantes:

- Endesa
- CITI
- Unilever
- Prosegur
- Barclays

HERRAMIENTAS DE LA RSE

Objetivo de la mesa. Identificar aquellas herramientas que son útiles para la función de RSE y que, a su vez, generan valor para la compañía, ya que son capaces de integrarse con el resto de herramientas corporativas.

Empresas participantes:

- Orange
- Coca Cola
- Vodafone
- ISS
- Pascual
- Banco Popular
- Mapfre

FUTURO DE LA FUNCIÓN

Objetivo de la mesa. Identificar los retos y tendencias en materia de RSE que determinaran la evolución de la función hacia un perfil centrado en la innovación y el *compliance*.

Empresas participantes:

- Adecco
- DKV
- ACCIONA
- Ferrovial
- Konecra
- ACS



cutting through complexity

Contacto

José Luis Blasco

**Socio de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento de
KPMG España**

T: 91 456 34 00

E: jblasco@kpmg.es

Ana Sainz

Directora General de Fundación SERES

T: 91 575 84 48

E: asainz@fundacionseres.org

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2014 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG

International Cooperative (“KPMG International”), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y “cutting through complexity” son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

KPMG Asesores S.L. y Fundación Seres son empresas independientes entre sí.