

RSE Manual para Consejeros

kpmg.es

Resumen Ejecutivo



Contenidos

1 El valor de la responsabilidad corporativa	4
2 El Consejo	6
3 Responsabilidad corporativa orientada a resultados	8
3 Hoja de ruta	10
4 ¿Cómo nos organizamos?	14
5 Radiografía de la función en España 2015	17

El informe elaborado por Fundación SERES y KPMG “ RSE. Manual para Consejeros”, del que este documento es resumen ejecutivo, pretende ser una guía para los órganos de gobierno de las compañías, que ponga de manifiesto la capacidad de generación de valor de la Responsabilidad Social Empresarial para las organizaciones, su condición de factor de éxito en el largo plazo y su importancia para la confianza de los inversores.

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 las discusiones sobre la nomenclatura a utilizar.

El lector podrá encontrar la función referida con términos como responsabilidad corporativa, responsabilidad social empresarial o sostenibilidad.

El valor de la responsabilidad corporativa

¿Qué aportan las políticas y programas de responsabilidad corporativa a la empresa?

La economía de mercado es un sistema exitoso. Aunque las desigualdades son muchas y las necesidades urgentes, en los últimos 20 años, más de 300 millones de personas han salido de la pobreza extrema. El desarrollo previsto con el boom poblacional de los países emergentes incorporará 1.300 millones de personas como clases medias antes de 2030. Esta nueva sociedad multipolar y conectada, se enfrenta a nuevos retos en los que las empresas, por su tamaño e influencia están llamadas a ser protagonistas principales.

Para lograr este éxito ha venido acuñándose un concepto que pretende ser una guía para el diseño de la sociedad del futuro – desarrollo sostenible – definido como aquel que es capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro que las futuras generaciones puedan satisfacer las suyas. Como en todos los cambios, las empresas que sean capaces de adaptarse a este modelo de desarrollo ganarán. El conjunto de políticas y programas de aprendizaje a este nuevo entorno se han venido a denominar de responsabilidad corporativa.

Beneficios del desarrollo de programas de responsabilidad corporativa

1. A corto plazo – generador de confianza

“La responsabilidad corporativa no es más que un modo ilustrado de cuidar el interés propio de las empresas”
The Economist

Ayudan a las empresas a definir su papel en la sociedad e identificar riesgos provenientes del desarrollo de comportamientos contrarios a los intereses de aquellos con los que comparten el valor que crean – empleados, clientes, accionistas, comunidades locales y proveedores principalmente –.

“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”.

Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2013-16

2. A medio plazo – capacidades distintivas

“La conexión entre el progreso social y el económico será la próxima ola de impulso de los negocios”
Michael Porter en Harvard Business Review

En un mercado en el que las ventajas competitivas son efímeras, las políticas de responsabilidad corporativa ayudan a identificar agentes clave en la creación de valor en su modelo de negocio y a crear el ambiente de confianza mutua necesario para desarrollar negocio de mayor valor y menos imitables.

3. A largo plazo – atributo de longevidad

“Nuestra estrategia para triunfar es sencilla, doblar nuestro negocio y nuestro impacto social positivo empleando la mitad de recursos naturales para ello”
Paul Polman, CEO de Unilever.

Facilitan la orientación estratégica a largo plazo de la compañía ayudando a esta a entender mejor las tendencias sociales y las limitaciones ambientales que están condicionando de forma significativa la manera de hacer negocios.

4. Valor para los inversores

“El 45% de los 100 mayores inversores institucionales del mundo incorporan ya en sus análisis de inversión criterios ambientales, sociales y de gobierno”.
Fuente KPMG

La necesidad de desarrollo acelerado de los países emergentes, las crisis ambientales o el nivel de exposición pública de las empresas han convertido las competencias empresariales en responsabilidad corporativa, en un activo para evaluar cuán confiables y previsibles son los modelos de negocio y las estrategias empresariales para una importante mayoría de inversores institucionales en todo el mundo.

Para más información relacionada con este contenido ver el Informe completo en www.kpmg.es o en www.fundacionseres.org



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

* Todos los destacados del presente documento han sido extraídos de las mesas de trabajo desarrolladas para la elaboración del Informe

El consejo

Las estrategias de responsabilidad corporativa deben ser diseñadas como el resto de las estrategias o funciones de negocio, buscando un objetivo y basadas en el conocimiento, la eficiencia y la convicción. Por tanto, el Consejo debe preguntarse en primer lugar cual es el objetivo que persigue con el desarrollo de la función. Sin respuesta a esta pregunta, la articulación de la función será más difícil y no se obtendrá el valor que se pretende. Esta quedará limitada a las capacidades de movilización del responsable de la función, generalmente valorado por su habilidad para publicitar buenas prácticas de la compañía bajo la etiqueta de responsabilidad social corporativa.

¿Qué aporta la buena práctica en responsabilidad corporativa a la labor del Consejo?

Una organización que ha desarrollado adecuadamente sus competencias en responsabilidad corporativa sirve con mejor información la toma de decisiones del Consejo y aporta protección a la responsabilidad personal de los Consejeros.

Diseño estratégico: Información para definición a largo plazo de la compañía

Las competencias en responsabilidad corporativa permiten al Consejo:

- Conocer mejor las expectativas y la potencial influencia de aquellos cuya opinión cuenta en las decisiones de negocio de la compañía. Puntos fuertes y débiles que pueden ser determinantes para el éxito del propósito que se persigue.

- Facilita la comprensión de los riesgos y oportunidades que conllevan tendencias globales **ambientales** – como el cambio climático, estrés hídrico o conservación de la biodiversidad – **sociales** – como la aceptación social de servicios, productos o infraestructuras, respeto a los derechos humanos, barreras culturales, desigualdad, etc- y **de gobierno** – como corrupción, derechos de terceros, reputación, etc.

Supervisión de riesgos: Organizaciones más resilientes

Las políticas y programas de responsabilidad corporativa mejoran la capacidad de escucha del entorno en el que operan las compañías, y la de desarrollar respuestas coherentes con los compromisos y expectativas. La escucha les permite adaptarse mejor al entorno eludiendo riesgos, disminuyendo la incertidumbre y capturando oportunidades derivadas de responder mejor a la sociedad a la que sirven.

Tipos de riesgos que las organizaciones que han desarrollado competencias en responsabilidad corporativa gestionan mejor¹:

Estratégicos	Regulatorios	Operativos	Financieros
Visualizan mejor los cambios tecnológicos y de mercado.	Disponen de sistemas de cumplimiento más robustos en aspectos reputacionales clave. Se encuentran mejor preparadas ante cambios regulatorios.	Son más eficientes, se encuentran más motivadas al cambio. Son más innovadoras. Se reponen mejor ante los fallos o accidentes.	Disponen de mejor información para la toma de decisiones ya que integran aspectos extra-financieros.
Ejemplo: Co-creación programas de innovación y desarrollo de productos y servicios, con los clientes, proveedores u otras partes de cadena de valor.	Ejemplo: Cumplimiento de estándares anti-corrupción. Mejor preparados para cambios en los costes de materias primas o energía.	Ejemplo: programas operativos de ecoeficiencia. Zeronautas, compañías que buscan objetivo cero en externalidades negativas – cero accidentes o cero vertidos.	Ejemplo: Atractivo para inversores especializados en índices de sostenibilidad. Identifican fuentes de financiación más barata a través de bonos verdes corporativos.

1. Fuente: Elaborado a partir de COSO (Comitte of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y de las conclusiones extraídas de las mesas de trabajo realizadas.

¿Cuál es el papel del Consejo de Administración en el desarrollo de prácticas responsables?²

El papel del Consejo y del Consejero de una organización con competencias desarrolladas en responsabilidad corporativa es el siguiente:

1. Liderar el compromiso de la empresa al máximo nivel

Definir compromisos claros, concretos y medibles que distingan a la compañía por su contribución a una sociedad más prospera, inteligente, sostenible e integradora.

Ser ejemplares en la actuación personal, especialmente en cuanto al cumplimiento de los compromisos de la compañía.

2. Definir el enfoque en materia de responsabilidad de la estrategia empresarial

Conocer las tendencias sociales, ambientales y de gobierno de organizaciones, en el entorno de mercado que pueden afectar a la compañía en el corto, medio y largo plazo. Entender y evaluar los riesgos e identificar las oportunidades de estas e incluir ambas en el proceso estratégico.

Definir criterios y compromisos realistas, así como impulsar el desarrollo de competencias de la organización en esta materia y la acción de la compañía en la dirección de la captura de oportunidades sostenibles.

Adaptar e implantar con eficacia los modelos de organización y gestión para que estos incluyan las medidas de vigilancia y control idóneas que permitan cumplir con los compromisos contraídos y los principios de actuación suscritos por la organización.

Tomar decisiones prudentes coherentes con sus principios y valores. Ser capaz de conciliar intereses, aportar al bienestar y a la conservación del entorno, fortalecer las instituciones públicas y guiar la compañía con el objetivo de construir un modelo de compañía longeva.

3. Responder ante accionistas y terceros

Impulsa y supervisa información fiable y periódica a terceros sobre el cumplimiento de sus compromisos, el resultado de la aplicación de controles que mitigan riesgos e impactos, así como su habilidad para capturar las oportunidades y ventajas competitivas sostenibles y persistentes.

4. Supervisar la gestión de la empresa

Impulsa y supervisa la buena marcha de la organización, cumplimiento de los planes establecidos, rentabilidad, eficacia de la gestión, viabilidad y potencial de desarrollo que permite mejorar de forma continuada su capacidad de atender a su compromiso de ser un agente de desarrollo positivo en las sociedades en las que opera.

5. Supervisar al ejecutivo

Realiza un seguimiento de la debida diligencia del equipo de gestión en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la organización, así como del desarrollo de competencias en las organizaciones que permitan la captura de las oportunidades de un desempeño sostenible.

Establecer un sistema de incentivos que permita el seguimiento y la observancia coherente de estos en toda la organización.

6. Gestionar el propio Consejo

Realiza con rigor las tareas de supervisión de las responsabilidades corporativas organizándose para un desempeño eficaz a través del trabajo de una Comisión o de uno de los Consejeros.

2. Fuente: "Funciones del Consejo de Administración. Buenas prácticas para Consejeros y Administradores" Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A. Enero, 2012

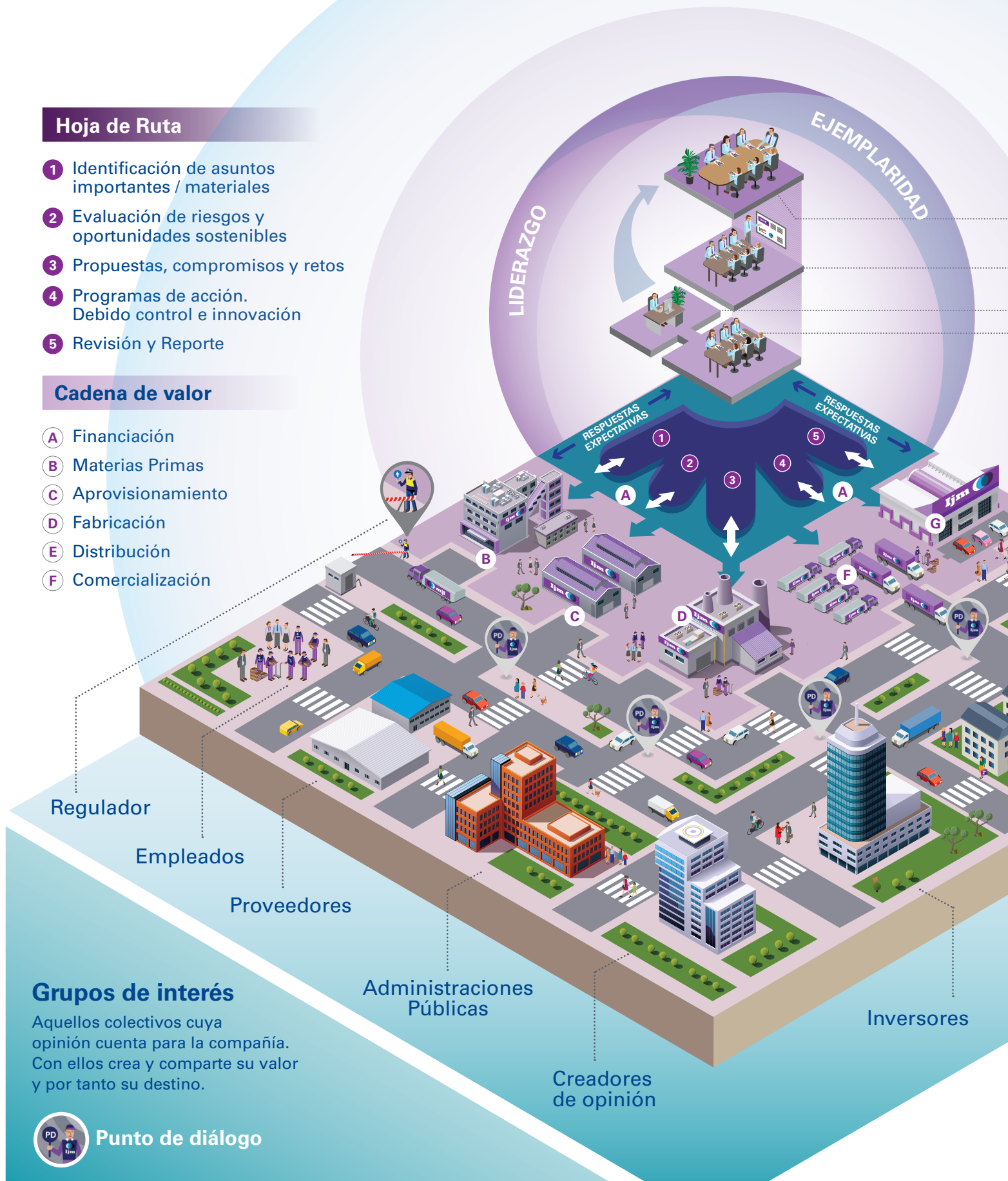
Responsabilidad corporativa orientada a resultados

Hoja de Ruta

- 1 Identificación de asuntos importantes / materiales
- 2 Evaluación de riesgos y oportunidades sostenibles
- 3 Propuestas, compromisos y retos
- 4 Programas de acción. Debido control e innovación
- 5 Revisión y Reporte

Cadena de valor

- A Financiación
- B Materias Primas
- C Aprovisionamiento
- D Fabricación
- E Distribución
- F Comercialización



Grupos de interés

Aquellos colectivos cuya opinión cuenta para la compañía. Con ellos crea y comparte su valor y por tanto su destino.



Punto de diálogo

Inversores interesados en la longevidad de las empresas

Lejos del cortoplacismo que se les suele atribuir, los inversores más avanzados prestan cada vez más atención a las prácticas extra-financieras de las compañías y a la calidad de las relaciones que mantienen con sus grupos de interés. No lo hacen exclusivamente por motivaciones altruistas; desean tener la seguridad de que las compañías, y sus órganos de gobierno, están siendo diligentes en la administración y gestión de aquellas cuestiones que pueden tener un impacto sobre la salud del negocio en el largo plazo.

Consejo de Administración

Comité de Dirección

Director RSE

Comité RSE

Punto de diálogo

Medio Ambiente

Clientes

Los especialistas en dirección estratégica llevan décadas poniendo el acento en la responsabilidad social empresarial cuando insisten en que la comprensión y respuesta al entorno son elementos clave para la sostenibilidad y supervivencia del negocio.

Porter y Kramer, en *"Creating Shared Value"*, profundizaron en esta idea al insistir en la oportunidad de que las compañías, en su planificación estratégica y operativa, tengan en cuenta el doble dividendo de atender, en mayor medida, a las necesidades de aquellos con los que interactúan. El dividendo es doble dado que permite a las compañías crear valor identificando y dando respuesta a demandas sociales vinculadas a su negocio.

Beneficios del adecuado desarrollo de la función

Longevidad

Aumento de confianza

Diferenciación

Licencia social

Mejora acceso a financiación

Revisión y reporte

Identificación de asuntos materiales

Riesgos

Compromisos

Debido control

Estrategia y modelo de negocio

Oportunidades

Retos

Innovación

Hoja de ruta

Buscando el objetivo

¿Cómo identificar lo importante o prioritario en responsabilidad corporativa en su empresa?

Una vez definido el objetivo que se persigue con el desarrollo de competencias en responsabilidad corporativa, el siguiente paso es identificar la agenda de temas en el radar de actuación de la compañía. Aquellos temas prioritarios para aumentar su confianza como agente positivo en la sociedad a la que sirve.

Para ello el racional no debe diferir de otros enfoques empresariales.

1 De dentro hacia afuera y de fuera hacia adentro:

La compañía debe analizar su modelo de negocio, en este caso teniendo en cuenta los intereses de aquellos con los que comparte futuro. Este análisis nos aporta información de valor de aquellos asuntos que son importantes para terceros – y en que parte de la cadena de valor lo son – y aquellos que son importantes para el negocio de la compañía. En todos los casos debe incluir consultas internas y externas de aquellos cuya opinión cuenta para la compañía.

El rigor y calidad de este análisis es clave para el desarrollo posterior de la estrategia y de la inversión en este campo.

Identificar riesgos y oportunidades

La identificación de asuntos importantes (denominados materiales) permite definir las operaciones de la compañía en las que una gestión responsable puede convertirse en una oportunidad y la inactividad en un riesgo.

2.a Qué hacemos con los riesgos:

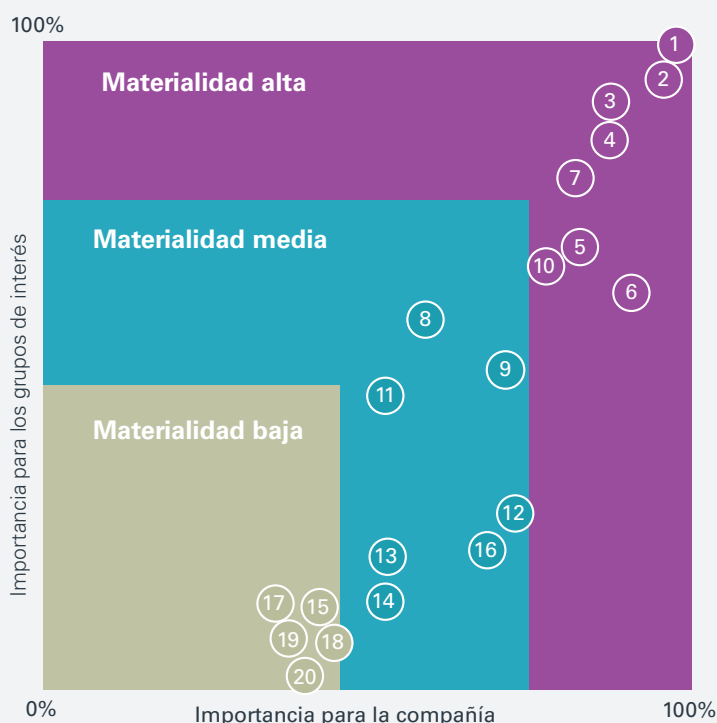
Definir de compromisos claros y concretos

Aquellos riesgos cuya gestión por parte de la empresa se considera deben formar parte de su promesa -señas de identidad distintivas- se deben definir como compromisos o principios de actuación. Estos asuntos van más allá del respeto a la legalidad vigente en cada jurisdicción – exigible a todas las organizaciones - se trata de principios distintivos de las organizaciones

Debido control

La definición de compromisos debe venir acompañada de un sistema de debido control para poder lograr el objetivo que pretende. Denominamos sistema de debido control a las prácticas que debe poner en marcha la empresa para hacer real de forma universal el compromiso que adquiere.

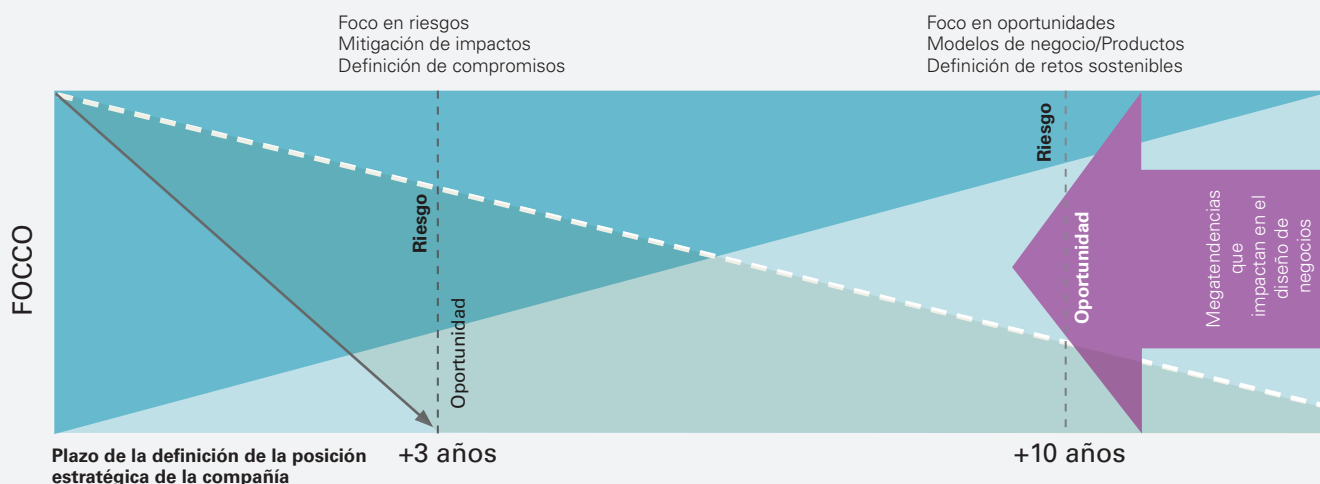
Ejemplo real de una matriz de materialidad



1. Salud y seguridad
2. Estrategia de cambio climático
3. Impactos de cambio climático
4. Agua
5. Buen gobierno
6. Proveedores
7. Atracción y retención del talento y desarrollo del capital humano
8. Biodiversidad
9. Condiciones laborales
10. Impacto en las comunidades locales y diálogo
11. Igualdad y diversidad
12. Clientes
13. Materiales
14. Residuos
15. Inversión social
16. Creación de empleo
17. Ciclo de vida de productos y servicios
18. Innovación y sostenible
19. Gestión ambiental
20. Desempeño en materia de responsabilidad

Enfoque de la estrategia:

Una visión a largo plazo que permite a la compañía visualizar las oportunidades de una sociedad más sostenible y definir los retos que supone para la compañía. Así como un análisis a corto – pegado al plan de negocio – que identifique los riesgos y establezca compromisos de desempeño distintivos y tangibles por terceros.



El plazo de la definición estratégica marcará el foco de la gestión y la posición de la compañía frente al entorno que le rodea. A corto plazo (3 años) la gestión se focaliza en identificar, prevenir y mitigar los riesgos, con lo que se adquirirán compromisos que generen ventajas competitivas frente a la competencia. A largo plazo (+10 años) el foco se dirige a la gestión de oportunidades que la organización debe aprovechar adaptando el modelo de negocio a los retos sostenibles identificados.

Enfoque KPMG

Para ello se recomienda que al menos existan:

1. Una política formal que defina los términos del compromiso
2. Un sistema de gestión con responsabilidades claras asignadas y que impulse la mejora continua
3. Una monitorización por parte de los gestores y una evaluación por parte del Consejo del grado consecución del compromiso especialmente en lugares y operaciones de mayor riesgos.
4. Comunicación y rendición de cuentas sobre el desempeño adecuada.

2.b Identificar oportunidades de negocio sostenibles/responsables

Las oportunidades del comportamiento responsable pueden ser vistas simplemente como el resultado de la mitigación de los riesgos identificados. Sin embargo las oportunidades de un comportamiento responsable pueden ser muchas y provenir de diferentes visiones y aproximaciones basadas en:

Tolerancia Cero

Un tipo de compromiso extendido en las compañías son los principios de tolerancia cero sobre prácticas que consideran inadmisibles independientemente de la severidad legal en la materia de la jurisdicción en la que estén operando. Ejemplos: Tolerancia cero al trabajo infantil, accidentes laborales, acoso laboral, etc. También esta fórmula ha servido para definir ambiciones de las compañías como 2020, cero emisiones, o vertido cero.

a. Innovación en el modelo de negocio a través del aumento de la confianza y por tanto de disminución o eliminación de los costes de transacción. Ejemplos:

- Valor compartido. Desarrollo de programas de intercambio o conjuntos de tecnología, conocimiento o inversión en la cadena de valor tanto aguas arriba – proveedores – o aguas abajo – sharing, pooling, ppp, generación distribuida etc. –
- Base de la pirámide. Negocios basados en el acceso a bienes y servicios a colectivos con bajos recursos.

b. Innovación en productos, servicios o procesos.
Ejemplos:

- Recursos escasos. Programas de mejora, productos o servicios que incorporan la gestión más eficiente de un recurso escaso o que tiene impactos negativos.
- Megatendencias. Mejoras diseñadas a partir de tendencias que se materializan de forma generalizada en el medio y

largo plazo pero que constituyen hoy ventajas diferenciales – reciclado, envejecimiento, cambio climático, etc.

- Acceso a los derechos. Innovación vinculada a promover el acceso a bienestar de colectivos con dificultad de acceso a derechos.

Una oportunidad para la innovación

Un enfoque consistente en responsabilidad corporativa aporta al desarrollo de proyectos de innovación y proyectos piloto, solos o juntamente con organizaciones y entidades, así como proyectos de emprendimiento interno y externo que permitan probar la efectividad de la aproximación.

La puesta en marcha de este tipo de iniciativas se realiza mediante el diseño de modelos de negocio robustos, con socios adecuados, inversión proporcionada y el conocimiento para el desarrollo exitoso de los proyectos propuestos.

Michael Porter y la creación de valor compartido

En 2011, Michael Porter, uno de los pensadores que ha transformado el management de las empresas de todo el mundo, creador de las cinco fuerzas o los célebres indicadores de competitividad, escribió el artículo “Creación de Valor Compartido: Redefiniendo el capitalismo y el papel de la empresa en la sociedad” en la revista Harvard Business Review. Una idea que ha tenido una gran influencia y cuya premisa central es que la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades de su entorno son mutuamente dependientes. El reconocimiento y la capitalización de estas conexiones entre el progreso social y económico, tiene en su mano ser el impulso de la próxima ola de crecimiento global y de redefinición de la economía de mercado con los valores como hoy la entendemos.

“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”



3 Supervisión y control

Función indelegable por parte del Consejo de administración. Para facilitar la tarea deberá diseñar la arquitectura de la función que permita hacer realidad de forma gradual la hoja de ruta, requisito para obtener el valor del concepto.

El consejo debe supervisar, al menos:

- La información de responsabilidad corporativa y la forma en la que esta es elaborada.
- El resultado de los diálogos con grupos de interés y la evolución de los estudios de asuntos relevantes con geografía,
- El tratamiento de los asuntos relevantes en actividades críticas de la compañía, nuevos productos, alianzas y nuevos proyectos.

- La coherencia constante de las decisiones de negocio con los principios y compromisos.
- La evolución del plan de acción, los objetivos y los recursos destinados.

Las organizaciones son un reflejo de los valores de aquellos que las gobiernan y las dirigen. El lugar más visible de los valores de las personas que forman parte del grupo de dirección de una compañía se puede observar en su esquema de incentivos. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones debe revisar el diseño de los incentivos para que estos se encuentren alineados con el propósito, de la misma forma los departamentos de recursos humanos. Indicadores claros que envíen señales claras sobre la orientación de negocio y los compromisos adquiridos.

5 Errores comunes en la puesta en marcha de planes de responsabilidad corporativa

Falta de un propósito o de entendimiento. Se dice que el que no sabe dónde se dirige no necesita una brújula.

Selección errónea de las competencias de la persona que dirige la función. Se trata de un perfil difícil de encontrar e inmaduro como profesión. Enfoque primero la función y seleccione el equipo, en lugar de esperar que el equipo enfoque la gestión según sus competencia – enfoque instrumental. Apoye desde el consejo la función y proteja su credibilidad ante la organización.

Falta de convicción real. El empuje proviene solo de un grupo de entusiastas emprendedores internos. Las decisiones de negocio no tienen en cuenta los principios y crean situaciones de incoherencia, incentivos incluidos.

Autosuficiencia. Creencia que el desempeño está ya por encima de las expectativas o que es sustancialmente mejor que los competidores por lo que no hace falta mejorar, solo comunicar.

Ausencia de objetivos y métricas integradas en el negocio. Los planes ponen en marcha acciones aisladas sin unidad de acción y que no alimentan los planes de negocio. Actividades efímeras que se impulsan buscando únicamente el reconocimiento.

Fuente: KPMG



Cómo nos organizamos

La responsabilidad es ingrediente transversal que involucra a los miembros de la organización que la hacen efectiva, por eso es corporativa. Así como a los distintos ámbitos de la dirección se les requiere directrices claras y ejemplaridad para alcanzar una implantación efectiva y con impacto. Para catalizar este movimiento las organizaciones se suelen dotar de órganos de gestión supervisados por el consejo de administración.

Una función de responsabilidad corporativa o sostenibilidad

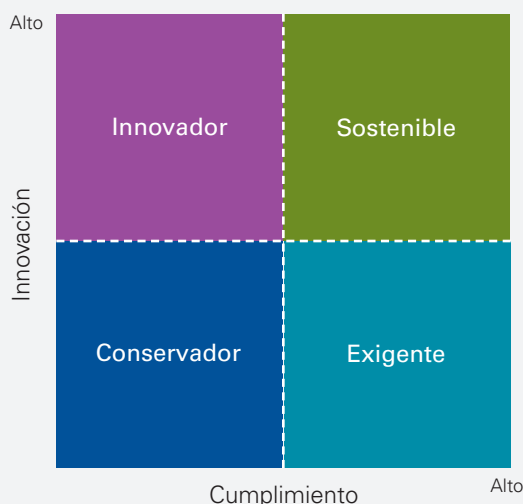
Funciones principales:

- Asesor de confianza en la definición de planes de acción y del establecimiento del entorno de control adecuado del cumplimiento de los objetivos diseñados por el consejo en esta materia.
- Observatorio de riesgos y tendencias basadas en el estudio y conocimiento del negocio y del diálogo con grupos de interés.
- Promotor de la acción coordinada de las áreas para el desarrollo de planes y programas de cumplimiento de compromisos y o captura de oportunidades.
- Impulsor de innovación social con proyectos de negocio piloto conjuntos con otras funciones y o terceros en áreas prioritarias estratégicas definidas por las estrategia de la compañía.
- Impulsor del desarrollo de nuevas competencias y conocimientos en la compañía que le permitan avanzar en un

Nombres de la función

RSE
RSC
RC
Sostenibilidad
Responsabilidad y Reputación Corporativa
RSC y Relaciones Institucionales
Relaciones Externas
Otros

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.

Fuente: KPMG

Para más información relacionada con este contenido ver el Informe completo en www.kpmg.com o en www.fundacionseres.org

modelo de negocio que escucha, analiza y responde a las expectativas aquellos con los que crea valor.

- Control y reporting facilitando 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.

Comisión o comité de trabajo

- Órgano transversal de la compañía, del que forman parte responsables de primer nivel de aquellas áreas con una especial relevancia en materia responsabilidad corporativa. Liderado por el responsable de responsabilidad corporativa.
- 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 responsabilidad corporativa antes de su traslado al consejo de administración.
- Actúa como impulsor de la incorporación de la responsabilidad corporativa 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 responsabilidad corporativa.
- Reporta al comité de dirección de los avances en materia de responsabilidad corporativa.

Áreas 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 RC los resultados y avances en la ejecución de los planes directores.
- Proponen los objetivos RC apropiados a sus áreas de responsabilidad, para su revisión por el comité de responsabilidad corporativa y su validación o mejora por el consejo de administración.
- Las áreas operativas son business partners de la función de RC en las áreas de negocio.
- Traslada al negocio los objetivos y acciones establecidas y reportan acerca de su cumplimiento.

Herramientas (*)

- Las herramientas más utilizadas persiguen bien concretar principios o recomendaciones que guían a las compañías a un desempeño responsable o bien establecer mecanismos de información y evaluación en la materia.
- La herramienta ideal para la función debe facilitar la consecución de sus objetivos así como integrarse con el resto de instrumentos de la organización generando eficiencias y oportunidades de negocio.
- La función apuesta por el desarrollo de herramientas que conecten los impactos del negocio con la responsabilidad corporativa.
- Los departamentos de responsabilidad corporativa utilizan diferentes tipos de herramientas según el fin que persiguen: de identificación, de métrica, de valor y de comunicación.

(*) Si quieres conocer en detalle las características y finalidades de cada tipo de herramienta, el rol fundamental que desempeñan en la relación de la compañía con los grupos de interés, así como el valor que aporta cada una te animamos a que te acerques al Informe completo, en el que se da un tratamiento más exhaustivo de todos estos aspectos.



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.

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.

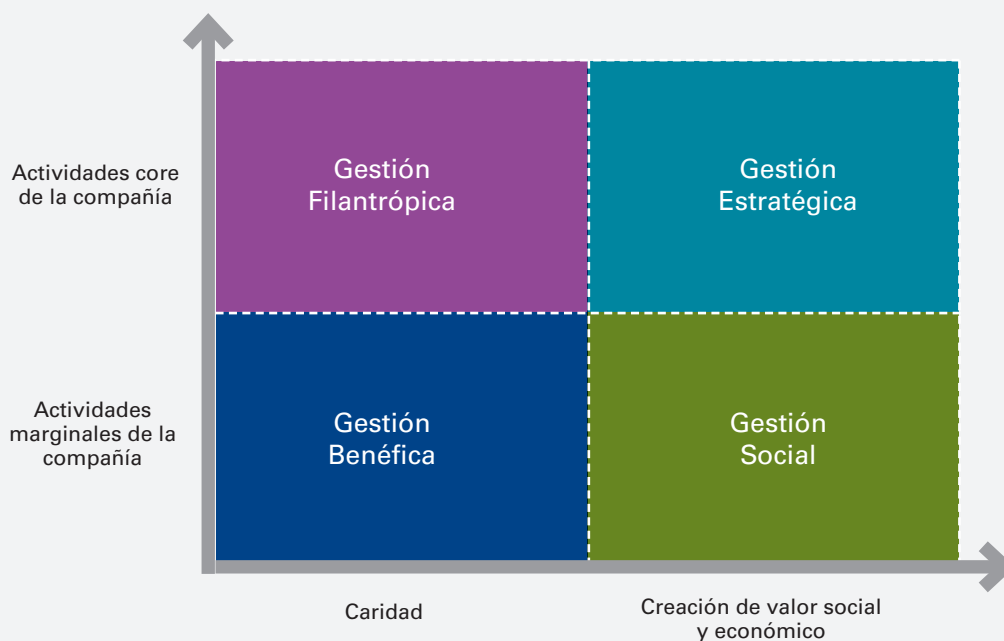
La acción social puede ser interpretada como un coste, no obstante debe ser enfocada como una inversión desde el punto de vista estratégico del negocio, ya que supone una nueva oportunidad empresarial.

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.

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.



Fuente: ESADE

Radiografía de la función en España 2015

Para la elaboración del Informe se realizaron dos cuestionarios: “Cómo nos vemos”, que profundizaba acerca de la percepción que los departamentos de RSE tienen sobre la propia función. Y “Cómo nos ven”, que perseguía identificar la percepción de otras áreas de la compañía acerca de la función de RSE.

Para más información relacionada con ambos cuestionarios ver el Informe completo en www.kpmg.com o en www.fundacionseres.org

Lo que opinan los responsables de la función

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



Lo que opinan otras funciones de la compañía

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



Prioridades de la compañía en 2020

Número de menciones obtenidas



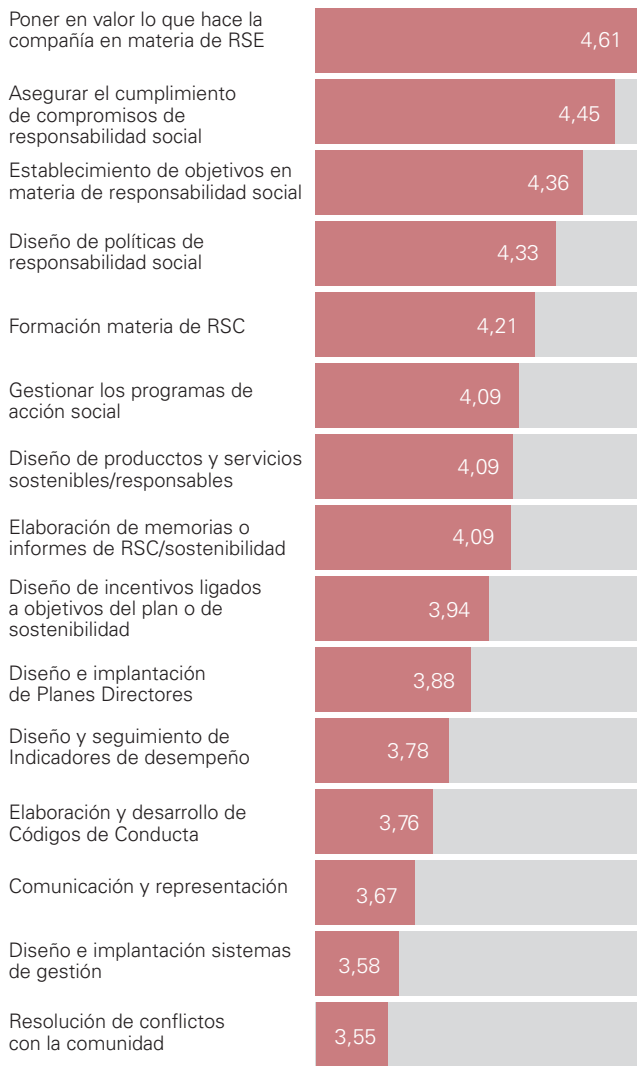
Prioridades en responsabilidad corporativa

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



Desarrollo todavía inicial del potencial de la función

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



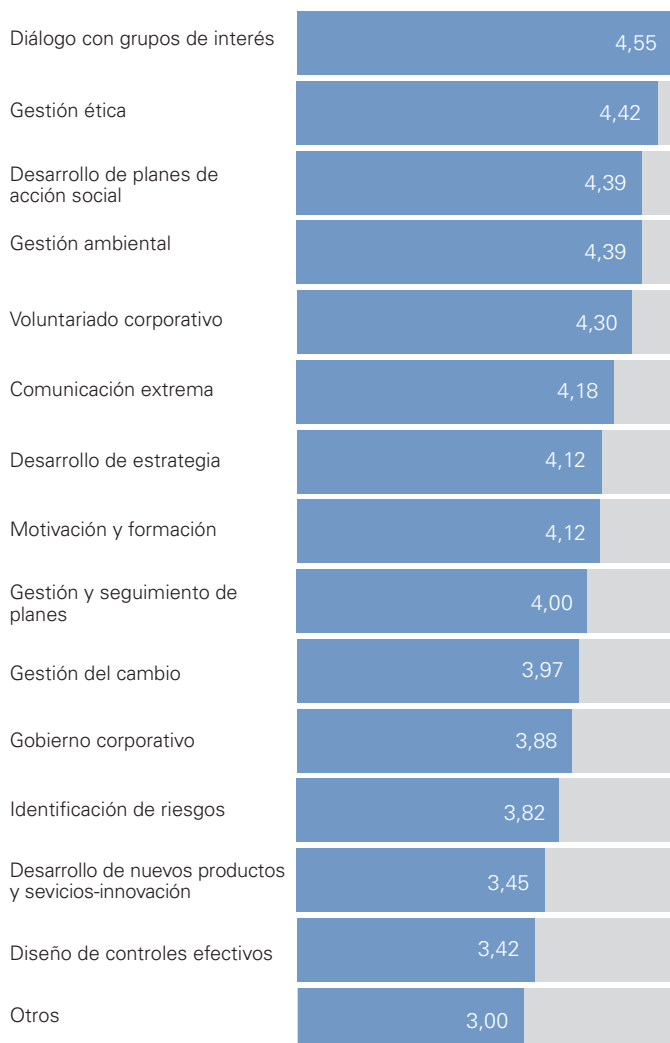
Tareas que suponen una mayor dedicación para el equipo de RSE (número de menciones obtenidas en el estudio “Cómo nos vemos”)



“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”

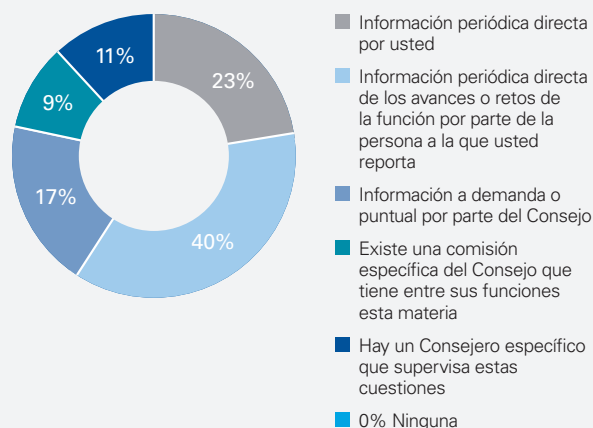
De qué sabe la función de RSE

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



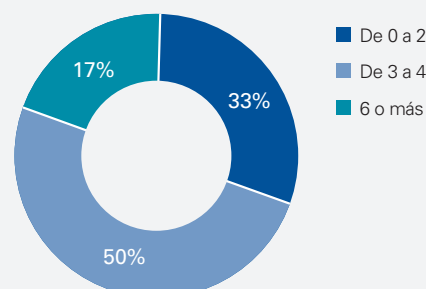
Forma en la que se involucra el consejo

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



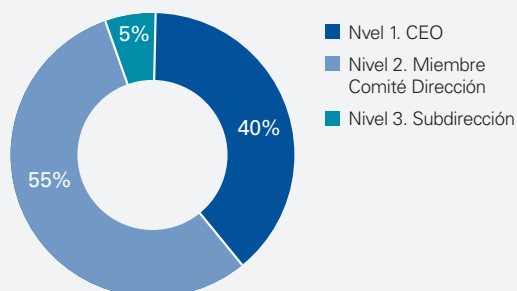
Composición del equipo RSE

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



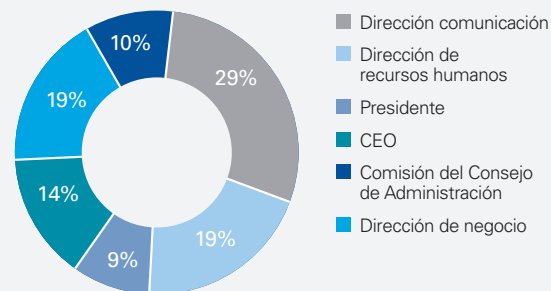
Distancia entre el CEO y la función

Número de niveles al que se encuentra el área de RSE



A quién reporta la función de RSE

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



“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”

Contacto

José Luis Blasco

**Socio de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento
de KPMG en 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.

Para ampliar la información que se recoge en el presente documento y profundizar en detalle en los temas expuestos, te invitamos a leer el Informe completo que podrás encontrar en www.kpmg.es o en www.fundacionseres.org