



cutting through complexity

se
res

fundación sociedad y empresa responsable

KPMG EN ESPAÑA

Responsabilidad Social Corporativa para Consejeros

Una respuesta a las
nuevas recomendaciones
de buen gobierno

kpmg.es



Índice

| | |
|---|----|
| La RSC en el Código de Gobierno de las Sociedades Cotizadas..... | 5 |
| El creciente valor de la responsabilidad social corporativa..... | 6 |
| ¿Cuál es el papel del consejo de administración?..... | 8 |
| ¿Qué se espera, en la práctica, del consejo de administración?..... | 10 |
| Una hoja de ruta en seis pasos para el consejo de administración..... | 16 |
| ¿Cómo organizar el modelo de gobierno y gestión de la responsabilidad social corporativa?..... | 22 |
| Una nueva visión de la acción social..... | 24 |
| La revolución del Shared Value, de Porter..... | 25 |

En octubre de 2014, Fundación SERES y KPMG publicaban un informe titulado “RSE. Manual para Consejeros”, al que acompañaba un resumen ejecutivo. Ambos documentos pretendían servir de orientación a los consejos de administración de las compañías españolas acerca de sus responsabilidades de orientación, supervisión y control en cuestiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa. El resumen ejecutivo, en particular, tenía el propósito de convertirse en una guía rápida que ayudara a los consejeros a familiarizarse con las prácticas en responsabilidad social corporativa que crecientemente demanda el mercado y a entender sus responsabilidades en este ámbito como administradores.

Unos meses después, en febrero de 2015, la Comisión Nacional del Mercado de Valores publicaba sus nuevas recomendaciones para el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas. Una de las principales novedades del nuevo código de buen gobierno se refiere a la atención expresa a lo que los consejos de administración deben hacer en materia de responsabilidad social corporativa.

Este documento actualiza el resumen ejecutivo publicado por Fundación Seres y KPMG y pretende orientar a los consejos de administración y a los consejeros acerca del ejercicio diligente de sus deberes en materia de responsabilidad social corporativa a la luz de las nuevas recomendaciones de buen gobierno. Cabe resaltar que las recientes recomendaciones de gobierno corporativo no sólo deberían ser de interés para los consejeros de las sociedades cotizadas. En realidad, y aunque son sobre todo de interés para sociedades cotizadas, son valiosas para consejeros de compañías de cualquier tamaño; ofrecen una aproximación concreta acerca de cómo consejos y consejeros pueden ejercer diligentemente sus funciones en responsabilidad social corporativa.

Este documento pretende ofrecer una orientación práctica que permita, a consejos y consejeros, traducir a acciones concretas las recomendaciones que pueden encontrarse en el Código de Gobierno de las Sociedades Cotizadas.



La RSC en el Código de Gobierno de las Sociedades Cotizadas

Cuatro de las recomendaciones del nuevo código de gobierno de las sociedades cotizadas hacen referencia al papel del consejo de administración en materias relativas a la responsabilidad social corporativa. Son las siguientes:

Recomendación 6

Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:

[..]

d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.

Recomendación 53

Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:

[..]

d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.

e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.

f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.

h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Recomendación 54

Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:

a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.

b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.

c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.

d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.

e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.

f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.

g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Recomendación 55

Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

El creciente valor de la responsabilidad social corporativa

En los últimos cuarenta años se ha producido una transformación radical en la valoración de las grandes compañías cotizadas. A mediados de los años 70, algo más del 80% de su valor de mercado lo explicaban los activos físicos y financieros. Esto es, las cosas que pueden sumarse y que se encuentran en los libros. Los intangibles sólo suponían el 20% del valor. A finales de la primera década del año 2000, los activos tangibles sólo explicaban el 20% del valor. Los intangibles habían pasado a significar el 80% del valor de mercado.

Un interés que viene de antiguo

Esta transformación de los fundamentos del valor ha traído consigo una creciente atención de los administradores a las cuestiones extra-financieras. Si lo intangible determina la mayor parte del valor de las compañías, es razonable pensar que los consejos le dedicarán una parte de su tiempo. Ya el código Cadbury británico -de 1992 y considerado el antecesor de las recomendaciones de buen gobierno modernas- prestaba atención a cuestiones de esta naturaleza. No es nuevo, por lo tanto, el interés de los consejos por la responsabilidad social corporativa.

El nuevo código de buen gobierno, la puesta de largo

Las materias relativas a la responsabilidad social corporativa han pasado a ocupar un lugar relevante en las recomendaciones de buen gobierno. Se encuentran también cada vez con mayor frecuencia en las políticas de inversión de los mayores gestores de activos e inversores institucionales del mundo, así como en las de las recomendaciones internacionales de referencia. También podían encontrarse en las recomendaciones anteriores de buen gobierno de la Comisión Nacional del

Mercado de Valores, que recomendaba al consejo la responsabilidad de definir la política en esta materia. Más recientemente, la Ley 31/2014 incluía entre las facultades indelegables del consejo esta responsabilidad, que aparecía descrita con más detalle en las nuevas recomendaciones de gobierno corporativo para las sociedades cotizadas españolas de febrero de 2015. Estas recomendaciones pueden entenderse como la puesta de largo de la responsabilidad social corporativa frente a los consejos de administración.

La atención a estas cuestiones construye mejores compañías

La apuesta del nuevo código por la responsabilidad corporativa no es gratuita. Se entiende que la atención a estas cuestiones facilita la comprensión de los riesgos y oportunidades a los que se enfrentan las compañías, tanto a los que pueden tener un impacto sobre su modelo de negocio como los potencialmente relevantes desde el punto de vista del modelo de gestión. Del mismo modo, la atención a la responsabilidad social corporativa permite conocer mejor las expectativas y la potencial influencia de aquellos cuya opinión cuenta en las decisiones de negocio. Por último,

la atención a lo que se encuentra detrás de la responsabilidad social corporativa hace a las compañías más resilientes; mejoran su capacidad de escuchar al entorno y de generar compromisos que den respuesta a las expectativas. Esto les permite gestionar mejor los riesgos, disminuir la incertidumbre y capturar oportunidades fruto de responder mejor a la sociedad a la que sirven.

El interés por la responsabilidad corporativa no es un capricho

La atención del mercado al desempeño de las compañías en cuestiones extra-financieras puede ser racionalizada desde cuatro perspectivas distintas.

Desde un punto de vista transaccional, la responsabilidad corporativa es la inversión que las compañías desarrollan en activos generadores de confianza. La confianza facilita las transacciones disminuyendo los costes de transacción.

Bajo una perspectiva de análisis competitivo, la responsabilidad social corporativa es la inversión de las compañías en la construcción de capacidades

distintivas, no copiables, por la vía de la reputación o de una arquitectura óptima de relaciones con sus grupos de interés concurrentes.

Desde una óptica de demografía empresarial, distintos estudios realizados hasta la fecha acerca de los atributos de la longevidad de las compañías ponen de manifiesto la importancia de la cohesión cultural alrededor de unos valores éticos. En un contexto en el que la esperanza de vida de las empresas es hoy una fracción de la de hace décadas, la responsabilidad corporativa (o su ausencia) son atributo de longevidad o de la falta de ella.

Por último, para los inversores, el desempeño de las compañías en cuestiones sociales y ambientales es un indicador acerca de la calidad de sus modelos de gobierno y de gestión. Indicador, en definitiva, acerca de la calidad del management y algo que por lo tanto debe ser tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones de inversión. Hoy, más de la mitad de los mayores gestores de activos del mundo tienen estas cuestiones en cuenta en sus políticas de inversión.

¿Cuál es el papel del consejo de administración?

Las recomendaciones más avanzadas en materia de gobierno corporativo, incluyendo las del regulador español, entienden que los consejos deben orientar, supervisar y controlar el enfoque de las compañías en materia de responsabilidad corporativa. Esto significa decidir qué debe hacer la compañía, cómo va a hacerlo y asegurarse de que el qué y el cómo son ejecutados de manera apropiada. El Consejo debe preguntarse en primer lugar qué elementos son relevantes, cual es el objetivo que persigue, cuál es el valor que aspira a capturar y cómo va a hacerlo. Sin respuesta a estas preguntas, la aproximación será desarticulada y se limitará a ser un ejercicio de poner en limpio las virtudes del modelo de gestión de la compañía.

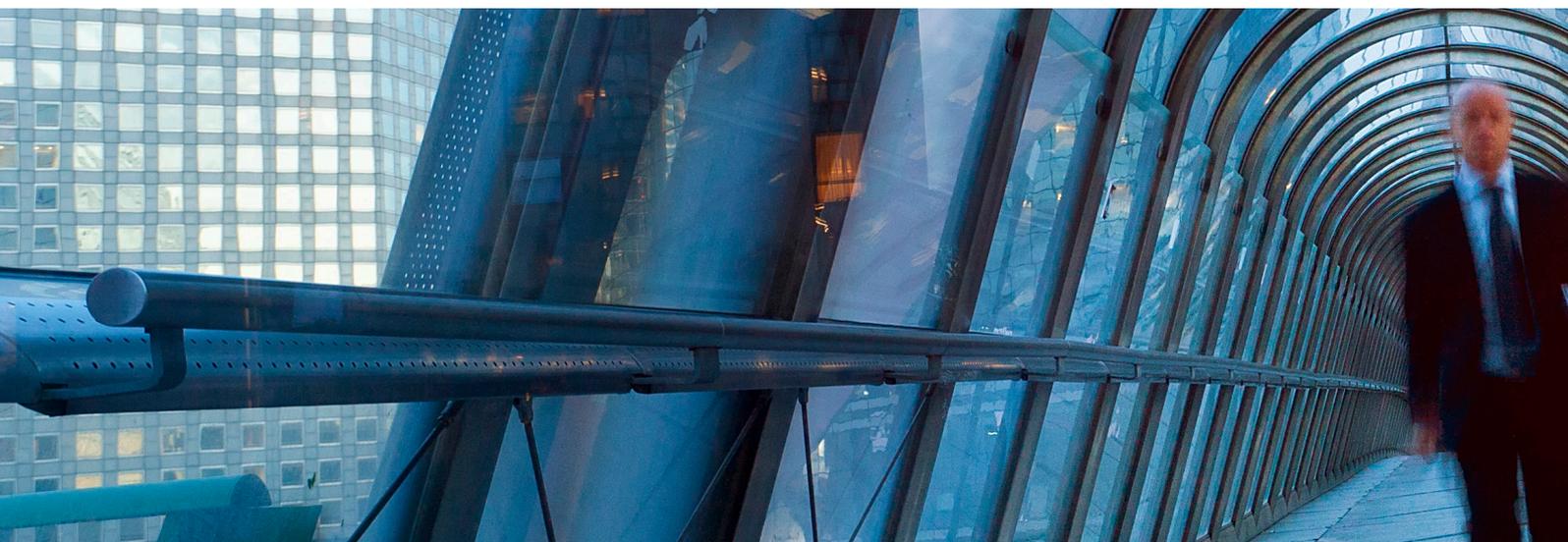
Las recomendaciones en materia de responsabilidad social corporativa que pueden encontrarse en el nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas ayudan a aclarar lo que cabe esperar del consejo de administración de una compañía avanzada en este ámbito. No son sólo de interés para las compañías cotizadas. Su enfoque en este ámbito es útil también para aclarar qué se espera del consejo de administración y del consejero de una sociedad, independientemente de su tamaño. Por supuesto, las diferencias de tamaño añaden complejidad a las políticas, procesos y controles necesarios.

Las recomendaciones ponen el foco en tres grandes asuntos.

Identificar y dar respuesta a lo importante

La primera de las tareas consiste en identificar los asuntos relevantes para la compañía desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa. El consejo debe supervisar que la compañía haya identificado correctamente los riesgos de la compañía en cuestiones extra-financieras o de responsabilidad corporativa, así como otros aspectos, que sin estar contemplados en los sistemas de gestión y control del riesgo, sean relevantes desde el punto de vista de su posicionamiento en estas cuestiones.

Entre las responsabilidades a las que el consejo debe dar respuesta, y vinculadas a la necesidad de identificar y dar respuesta a lo importante, se encuentra la de identificar las expectativas y percepción de los grupos de interés concurrentes y la de establecer canales de comunicación y diálogo con los mismos. La lectura del espíritu de la recomendación llevaría a pensar que el consejo debe asegurarse de recibir información que le permita, en cierta medida, evaluar la calidad de las relaciones que mantiene con los grupos de interés concurrentes.



Formular promesas y liderar el compromiso

La principal de las recomendaciones se refiere a la necesidad de promover una política de responsabilidad corporativa. La redacción técnica de esta recomendación es mejorable, en el sentido de que algunos de los contenidos que deben recogerse en la política son más propios de un plan de trabajo o estratégico. La recomendación se refiere a la necesidad de las compañías de formalizar sus áreas de trabajo y compromisos, así como la descripción del enfoque de debido control aplicado en este ámbito. En este sentido, de la lectura de la recomendación cabe deducir que en la propia política deberían describirse, a grandes rasgos, el modelo de debido control de la compañía para promover las buenas prácticas y para prevenir, detectar y erradicar potenciales prácticas contrarias a los compromisos de la compañía.

Supervisar el cumplimiento

Una de las recomendaciones que puede encontrarse en este ámbito se refiere a la atribución específica de funciones en esta materia a una comisión especializada del consejo de administración, que podrá ser una de las ya existentes o una específica de gobierno corporativo y responsabilidad social. La comisión deberá ocuparse de supervisar la adecuada ejecución de la estrategia y política de la compañía en la materia incluyendo:

- La supervisión del tratamiento de los riesgos extra-financieros o de responsabilidad corporativa.
- La revisión de la política de responsabilidad corporativa.
- La supervisión del cumplimiento de los objetivos establecidos por la compañía en la materia, y plasmados en un plan estratégico.
- La supervisión y evaluación de la calidad de las relaciones con los grupos de interés concurrentes.
- La supervisión de la información elaborada en este ámbito.



¿Qué se espera, en la práctica, del consejo de administración?

La sección anterior recoge las responsabilidades que el nuevo código de gobierno asigna a los consejos de administración de las sociedades cotizadas. Pero, ¿cómo debe traducirse esto a las responsabilidades específicas de la comisión del consejo dedicada a estos asuntos y, por ende, a las del conjunto del consejo de administración?

El papel del consejo de administración de una compañía que haya desarrollado apropiadamente el enfoque en este ámbito podría desagregarse en los ámbitos que vienen a continuación.

Conviene resaltar que la atención a estas cuestiones debería integrarse de manera expresa en el orden del día de las comisiones constituidas ad hoc y del pleno del consejo de administración.

¿Dónde debe hacerse patente el liderazgo del consejo de administración en responsabilidad social corporativa?

Definición del compromiso

Entender y actuar sobre lo importante

Orientar y supervisar la aproximación de la compañía

Supervisar el modelo de gestión, el debido control y el desempeño

Rendir cuentas ante terceros

Escuchar



Completar el mapa de riesgos

Asegurar que las herramientas de identificación, gestión y control del riesgo de la compañía contemplan adecuadamente aquellos riesgos de consecuencias reputacionales y que los riesgos vinculados al desempeño de la compañía en cuestiones extra-financieras o de responsabilidad corporativa son contemplados y valorados de acuerdo a las técnicas convencionales en los mapas de riesgos al uso.

¿A qué recomendaciones del nuevo código se refiere este asunto?

53.g, sobre las responsabilidades de la comisión ocupada de estas cuestiones: “La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales”.

54.e, sobre los contenidos de la política de responsabilidad social corporativa: “Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial”

¿Cómo empezar?

Pidiendo al responsable de riesgos de la compañía que confirme en qué medida la aproximación de la compañía en materia de riesgos contempla los riesgos extra-financieros o reputacionales y la metodología seguida para su identificación. En caso contrario, la unidad responsable de riesgos debería incluir esta tarea en su planificación anual de actividades.

Identificar otros asuntos materiales

El consejo de administración debe estar seguro de que la compañía cuenta con políticas, procesos y controles para dar respuesta a aquellos asuntos de naturaleza extra-financiera que son relevantes para la compañía por tratarse de cuestiones relevantes al sector o constituir expectativas de los grupos de interés concurrentes.

Puede tratarse de cuestiones recogidas en compromisos de conducta que la compañía ha suscrito de manera voluntaria. Pueden tener que ver con cuestiones que son crecientemente importantes para la percepción social de la compañía o del sector en el que opera. Puede tratarse de los compromisos recogidos en el código de conducta.

La identificación de expectativas de grupos de interés debe formar parte de los procesos de identificación de asuntos materiales de la compañía.

¿A qué recomendaciones del nuevo código se refiere este asunto?

54.c, sobre los contenidos de la política de responsabilidad social corporativa: “Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.

¿Cómo empezar?

Entendiendo en qué medida y como la compañía ha identificado aquellos asuntos de responsabilidad corporativa materiales solicitando al ejecutivo responsable que reporte acerca de los análisis, la metodología, los hallazgos y la percepción de terceros acerca del desempeño extra-financiero de la compañía.

Definir la promesa

La política de responsabilidad social corporativa no es sino el documento en el que la compañía comunica hacia la propia organización y hacia el exterior sus promesas en esta materia. La política debe recoger los asuntos relevantes para la compañía en este ámbito así como describir su enfoque de debido control, en el que deben figurar el análisis de riesgos, la asignación de responsabilidades, el establecimiento de indicadores de seguimiento para medir los avances de la compañía o la percepción de los grupos de interés o la definición de programas de acción.

¿A qué recomendaciones del nuevo código se refiere este asunto?

Recomendación 54, sobre los contenidos de la política de responsabilidad social corporativa.

¿Cómo empezar?

Revisando con el ejecutivo responsable el contenido de la política de responsabilidad social corporativa de la compañía para asegurar que responde al espíritu de las recomendaciones de buen gobierno y, en su caso, actualizarla para reflejar el modelo de debido control. En caso de no existir, la comisión responsable o el pleno del consejo deberían solicitar al ejecutivo responsable de las cuestiones relativas a la responsabilidad corporativa la elaboración de una propuesta de política para su discusión, revisión y aprobación por parte del consejo.

Definir los planes específicos para cumplir la promesa

La siguiente de las tareas cuya responsabilidad es asignada al consejo de administración tiene que ver con definir los planes de trabajo o de acción para dar respuesta a las promesas recogidas en la política. Los planes de trabajo –también denominados planes directores o estratégicos, entre otros- deben establecer los objetivos a alcanzar, las responsabilidades y las acciones que van a permitir alcanzarlos, así como las responsabilidades establecidas en lo que se refiere a su ejecución y seguimiento.

El seguimiento de su ejecución corresponde también al consejo de administración, que deberá recibir información periódica que le permita evaluar el grado de ejecución de las acciones y de avance hacia los objetivos. Esto requerirá que la compañía cuente con un cuadro de mando solvente que refleje la evolución de la compañía en asuntos extra-financieros y, en particular, en aquellas materias que forman parte del plan.

¿A qué recomendaciones del nuevo código se refiere este asunto?

Recomendación 54.d, sobre los contenidos de la política de responsabilidad social corporativa: “Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos y su gestión.

¿Cómo empezar?

Revisando con el ejecutivo responsable si la compañía ha definido un plan director o estratégico en cuestiones extra-financieras o de responsabilidad corporativa o si, por el contrario, la compañía no cuenta con planificación expresa en este ámbito.

Revisando si los cuadros de mando y la información que periódicamente se reporta al consejo de administración recogen información extra-financiera que permita al consejo de administración evaluar el desempeño de la compañía en este ámbito.

Revisando si la retribución ligada al desempeño de la alta dirección de la compañía contempla el cumplimiento de objetivos ligados al desempeño en cuestiones extra-financieras.

Revisando periódicamente los avances en las materias incluidas en la política incluyendo su revisión y las potenciales recomendaciones formuladas en el informe de la compañía elaborado en la materia o como documento aparte en el website de la compañía.

Conocer la percepción acerca de la compañía

La compañía debe contar con canales que permitan conocer la percepción, la confianza y el compromiso con la compañía de sus grupos de interés concurrentes. Esta información debe reunir características diferentes para cada compañía y en función de los grupos de interés más relevantes. Para algunos grupos de interés, como los clientes y los empleados, estos sistemas cuentan con una cierta tradición en las compañías. Sin embargo, las metodologías aplicadas no siempre están orientadas a ofrecer información valiosa al consejo. Para otros grupos de interés, sin embargo, la existencia de canales, de metodologías y de cuadros de mando para medir la evolución es todavía novedosa y crecientemente importante.

¿A qué recomendaciones del nuevo código se refiere este asunto?

Recomendación 53.f sobre las responsabilidades de la comisión ocupada de estas cuestiones: “La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés”

Recomendación 54.f sobre los contenidos de la política de responsabilidad social corporativa: “Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés”.

¿Cómo empezar?

Revisando si la compañía ha identificado a sus grupos de interés concurrentes y cuenta con herramientas que le permitan medir y reportar periódicamente al consejo su percepción.

Revisando la información que se reporta periódicamente al consejo para valorar la percepción de los grupos de interés concurrentes y los potenciales riesgos identificados en este ámbito. Supervisar la información elaborada en este campo.

Supervisar la información elaborada en este ámbito

La elaboración de informes de responsabilidad social corporativa se ha convertido en actividad habitual entre las principales compañías españolas. La responsabilidad principal del consejo en este ámbito se refiere sobre todo a asegurar la fiabilidad de la información y que esta responde a los requerimientos en vigor, próximamente en vigor o a los estándares externos de elaboración de información extra-financiera que la compañía se hay comprometido a seguir.

¿A qué recomendaciones del nuevo código se refiere este asunto?

Recomendación 53.f sobre las responsabilidades de la comisión ocupada de estas cuestiones: “La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia”

Recomendación 55: “Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente”.

¿Cómo empezar?

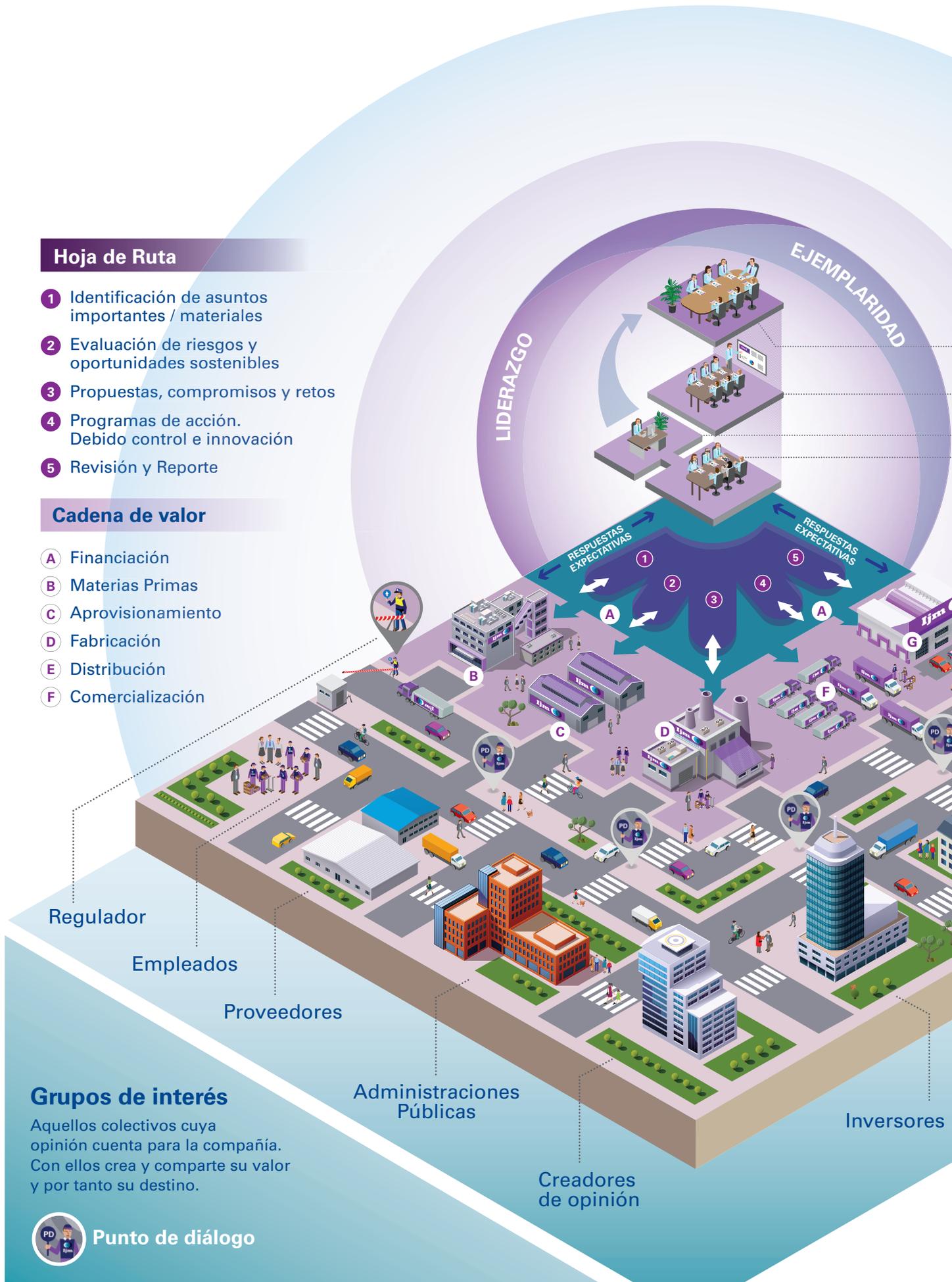
Solicitando un análisis gap entre la información publicada por la compañía y los estándares en la materia y revisando los principales hallazgos y recomendaciones a los que haya podido llegar la firma de auditoría encargada de revisar la información extra-financiera elaborada.

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.



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



Una hoja de ruta en seis pasos para el consejo de administración

En las páginas anteriores se han descrito las tareas de orientación, supervisión y control que los consejos de administración deben desarrollar en materia de responsabilidad social corporativa.

Los consejos de administración de un buen número de las principales compañías españolas ya desarrollan parcialmente las tareas que aparecen recogidas en las nuevas recomendaciones de gobierno corporativo. Sin embargo, la asunción por el consejo de la totalidad, en la letra y en el espíritu, de las recomendaciones continúa constituyendo una buena práctica.

Se describen a continuación algunas de las principales tareas a las que se enfrentan los consejos de administración para dar respuesta a sus responsabilidades en materia de responsabilidad social corporativa. Se presentan de un modo secuencial.

1. Decidir quién hace qué

Se trata de definir las responsabilidades concretas que se deducen para el consejo de administración en materia de responsabilidad social corporativa e introducir las distintas tareas de orientación, supervisión y control en la agenda anual de sesiones del consejo. Estas tareas deben ser recogidas de manera expresa en los manuales que regulan el funcionamiento del consejo y, en su caso, de la comisión a la que sea asignada esta responsabilidad.

Se trata de asegurar que la posición en la estructura organizativa, los recursos y el mandato de la unidad que se ocupa de la responsabilidad social corporativa en la compañía permite al consejo dar respuesta adecuada a las responsabilidades que tiene asignadas. Dada la naturaleza transversal de la función de responsabilidad social corporativa, la revisión de la estructura organizativa debe contemplar la definición de las responsabilidades en lo que se refiere, entre otros, al seguimiento o la coordinación de las acciones en la materia.



2. Identificar lo importante

La compañía debe analizar su modelo de negocio y su cadena de valor para identificar aquellos elementos extra-financieros que son importantes para terceros y que pueden determinar su percepción respecto de la compañía. Este análisis nos aporta información de valor de aquellos asuntos que son importantes para terceros y aquellos que son importantes para el negocio de la compañía. La identificación de estos asuntos requiere, entre otros, de la identificación de los principales grupos de interés concurrentes, de sus expectativas y del desempeño de la compañía en lo que se refiere a su cumplimiento. El rigor y calidad de

este análisis es clave para la definición de la posición, compromisos y planes de actuación de la compañía en este ámbito.

Adicionalmente a la actividad anterior, la compañía debe introducir los riesgos extra-financieros en sus sistemas de gestión y control del riesgo. Idealmente, asegurando que los riesgos asociados a su desempeño en materia de responsabilidad corporativa son identificados y evaluados de acuerdo a una metodología similar a la utilizada por la compañía con respecto al resto de categorías de riesgos.

Riesgos que la responsabilidad social corporativa ayuda a gestionar mejor

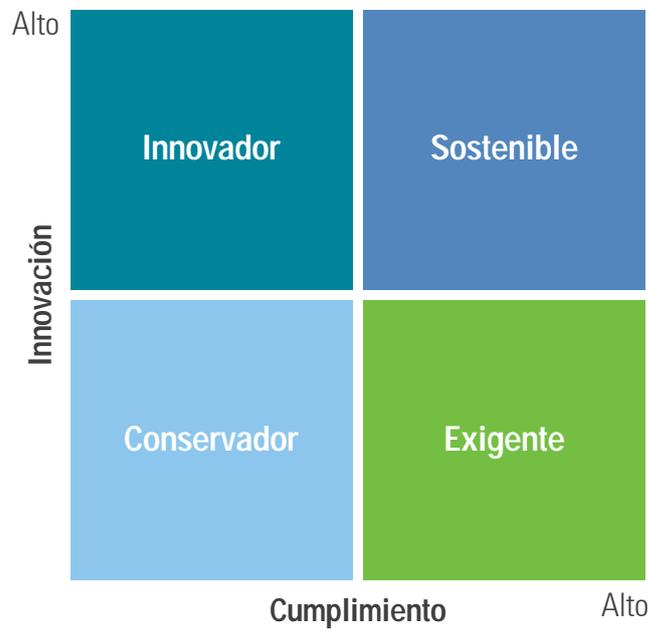
| Estratégicos | Regulatorios | Operativos | Financieros |
|---|---|--|---|
| <p>¿Por qué? Ayuda a visualizar mejor los cambios tecnológicos y de mercado.</p> | <p>¿Por qué? Permite desarrollar sistemas de cumplimiento más robustos en aspectos reputacionales clave y preparar mejor cambios regulatorios.</p> | <p>¿Por qué? Facilita la eficiencia, la innovación y mejora el aprendizaje y la respuesta al error.</p> | <p>¿Por qué? Mejora la información para la toma de decisiones y refuerza el atractivo frente a los mercados.</p> |



3. Formular las promesas y asegurar que se cumplan

La compañía debe, en primer lugar, definir sus compromisos o promesas con respecto a lo importante. Definir, en definitiva, su política de responsabilidad social corporativa. Debe reflejar las materias más relevantes para la compañía en esta materia así como el modelo de debido control supervisado por el consejo de administración para asegurar el cumplimiento de las promesas. El modelo

de debido control está constituido por el conjunto de políticas, procesos y controles establecidos por la compañía para hacer real de forma universal el compromiso que adquiere. Un primer ejercicio a desarrollar consiste en determinar que el modelo de debido control de la compañía da soporte a cada una de las áreas clave identificadas y reflejadas en la política de la compañía.



4. Avanzar en las áreas relevantes

La compañía debe definir sus objetivos en materia de responsabilidad corporativa y las líneas de trabajo y acciones que permitirán su cumplimiento. A este ejercicio es al que se denomina plan estratégico, director o de trabajo en responsabilidad corporativa. El plan debe contar con la orientación del consejo de administración, con la participación de las unidades de gestión responsables de cada uno de los ámbitos considerados y con la coordinación de la unidad responsable en la compañía de las cuestiones relativas a la responsabilidad social corporativa.

El plan puede conjugar distintos enfoques. De un lado, poner el acento en aquellos elementos que

permiten reforzar el modelo de debido control de la compañía en responsabilidad social corporativa y las áreas que contempla. Este sería un enfoque basado en los riesgos o en el cumplimiento. Pero el plan puede poner también el acento en la identificación de nuevas oportunidades vinculadas a innovaciones en el modelo de negocio vinculadas a tendencias sociales o ambientales.

La arquitectura del plan debe llevar implícitos los mecanismos que permitirán al consejo evaluar su ejecución u orientar su actualización.

Cinco errores comunes en la formulación de un plan director de responsabilidad social corporativa

1. Falta de propósito. Se dice que el que no sabe dónde se dirige no necesita una brújula.
2. 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.
3. Falta de convicción real acerca del valor a capturar. 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.

4. 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.
5. Selección errónea de las competencias que necesita la función.

Fuente: KPMG



5. Consultar y rendir cuentas

Identificar a los grupos de interés relevantes para la compañía, conocer sus expectativas y en qué medida la compañía les está dando respuesta estableciendo un cuadro de mando o conjunto de indicadores que permita hacer un seguimiento de la percepción de terceros a lo largo del tiempo. El objetivo es asegurar que los administradores de la compañía cuentan con la información suficiente para poder evaluar la calidad de las relaciones de la compañía con sus grupos de interés concurrentes en el ámbito corporativo o incluso de país y centro operativo.

Publicar información, de manera periódica y de acuerdo a una estructura consistente y comparable, que permita a los grupos de interés concurrentes evaluar los compromisos de la compañía y su grado de avance. La información debe ser elaborada de acuerdo a los criterios establecidos por los estándares existentes en el mercado y atendiendo a las crecientes necesidades de información de los inversores, entre otros grupos de interés.

6. Supervisar y controlar el desempeño

Para facilitar la tarea deberá diseñar la arquitectura de la función de responsabilidad social corporativa en la compañía. La orientación y supervisión debe referirse a cuestiones como la necesidad de revisar o actualizar los compromisos en materia de responsabilidad social corporativa, el desempeño frente a los objetivos establecidos, la calidad de las relaciones con los grupos de interés o de la información elaborada en este ámbito. Del mismo modo, supervisar y controlar debe hacer referencia también al esquema de incentivos vinculados a la retribución variable para asegurar que se ajustan a los compromisos y objetivos establecidos por la compañía en responsabilidad social corporativa.





¿Cómo organizar el modelo de gobierno y gestión de la responsabilidad social corporativa?

La responsabilidad social corporativa es una función necesariamente transversal. Las materias o asuntos a los que debe dar respuesta ya tienen, en buena parte de las ocasiones, responsables designados en las compañías. Su función es más bien de coordinación y anticipatoria, de identificación de nuevas necesidades y requerimientos y de maneras de darles respuesta. La función tiene como misión ayudar a la compañía a asegurar que está dando una respuesta adecuada a los requerimientos en materia social, ambiental y de tipo ético a los que debe hacer frente. Constituye un aliado clave para que el consejo pueda ejercer apropiadamente sus responsabilidades en este ámbito.

La unidad de responsabilidad social corporativa no actúa sola. Lo hace siempre en colaboración con el resto de unidades o direcciones de la compañía y en ocasiones cuenta con el apoyo de un órgano colegiado de la compañía que actúa como coordinador en este ámbito.

Cabe recordar que el nuevo código de buen gobierno de las sociedades cotizadas recomienda que la supervisión de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrá ser una de las existentes o creada al efecto.

Comisión de responsabilidad social corporativa

La comisión con responsabilidad en estas materias deberá tener, al menos, las siguientes funciones:

- La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
- El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
- La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
- La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.
- La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.



Comité de gestión de responsabilidad social corporativa

Órgano transversal de la compañía, del que forman parte ejecutivos de aquellas áreas de la compañía con una especial relevancia en materia responsabilidad corporativa. Este comité de trabajo suele ser liderado por el ejecutivo a cargo de la responsabilidad social corporativa en la compañía. Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Supervisar la elaboración de los planes establecidos por la compañía y el cumplimiento de los objetivos establecidos en los mismos.
- Reportar al consejo acerca de los avances alcanzados en la materia y elevarle propuestas para la mejora del desempeño de la compañía en este ámbito.
- Revisar los indicadores de desempeño presentados por la función corporativa antes de su traslado al consejo de administración.
- Actuar como impulsor de la incorporación de la responsabilidad corporativa en los distintos ámbitos funcionales y organizativos de la compañía.
- Reportar al primer nivel ejecutivo de la compañía acerca de los avances en materia de responsabilidad corporativa.

Funciones de la unidad de responsabilidad social corporativa

Las funciones de la unidad de responsabilidad corporativa podrían ser resumidas de la siguiente manera:

- Actuar como observatorio de riesgos y tendencias basadas en el estudio y conocimiento del negocio y del diálogo con grupos de interés.
- 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.

- Promover la acción coordinada de las áreas para el desarrollo de planes de acción en la materia y de programas de cumplimiento de compromisos y o captura de oportunidades.
- Impulsar la innovación con una perspectiva social o ambiental en la compañía.
- Contribuir a desarrollar nuevas competencias y capacidades en la compañía, que le permitan avanzar en un modelo de negocio cohesionador y avanzado.
- Contribuir a la gestión y comunicación de la compañía en estas cuestiones, incorporando la información extra-financiera al sistema de información y control de gestión de la compañía.

Unidades o direcciones de la compañía

Constituyen un aliado imprescindible para el avance de la compañía en materia de responsabilidad social corporativa. Se ocupan, entre otros, de:

- Colaborar en el diseño y ejecutar las acciones contenidas en los planes directores que se refieren a su ámbito de responsabilidad.
- Proporcionar la información necesaria para la elaboración de la información extra-financiera periódica de la compañía.
- Reportar a la función de responsabilidad social corporativa los resultados y avances en la ejecución de las acciones de mejora bajo su responsabilidad.
- Proponer 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.
- Actuar como business partners de la función de responsabilidad social corporativa en sus áreas de negocio.

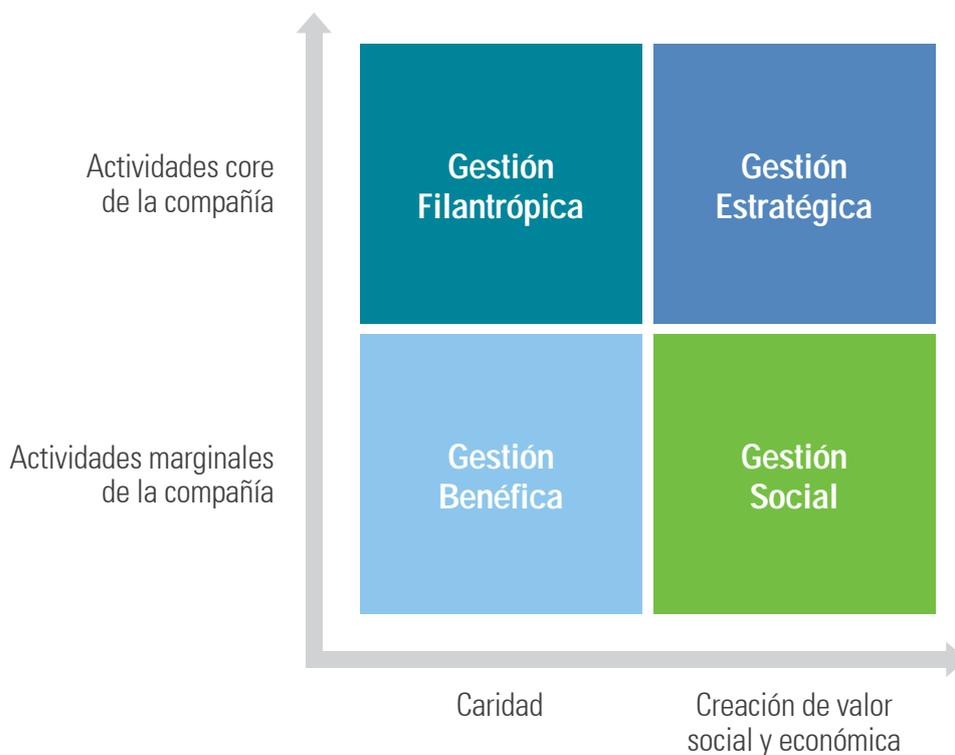
Una nueva visión de la acción social

La acción social de una compañía puede considerarse como el conjunto de programas y acciones, no directamente relacionadas con el negocio, que tienen por objetivo la generación de un impacto positivo en la sociedad y/o en el medio ambiente.

Las 100 compañías más grandes del mundo dedicaron a acción social, como media, el equivalente al 2,5% de sus beneficios en 2013 -unos 9.000 millones de euros- según el informe *Unlocking the Value of Social Investment* de KPMG. La acción social debe ser enfocada como una inversión desde el punto de vista del negocio, ya que ofrece, entre otros, la oportunidad de generar una percepción positiva de la compañía entre públicos clave.

En la siguiente figura se representan 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 una gestión más orientada al largo plazo de la acción social, esta debe estar alineada con los objetivos de la organización. 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 cómo se pueden mejorar y dónde se debe invertir para ofrecer los mayores retornos posibles.



La revolución del Shared Value, de Porter²

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. Desde su publicación, la idea de shared value ha tenido una creciente influencia. Su 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.

²<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>



Contacto

José Luis Blasco

Socio de Gobierno, Riesgos y
Cumplimiento de KPMG en España
T: 91 456 34 00

jblasco@kpmg.es

Ana Sainz

Directora General de Fundación SERES
T: 91 575 84 48

asainz@fundacionseres.org

Ramón Pueyo

Director de Gobierno, Riesgos y
Cumplimiento de KPMG en España
T: 91 456 34 00

rpueyo@kpmg.es





kpmg.es

© 2015 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, 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.

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.