

**4 BUEN GOBIERNO**  
Las sociedades cotizadas se ponen al día en el cumplimiento del Código Unificado

**6 MEDIO AMBIENTE**  
El compromiso nacional es puntero en sectores como el energético

**10 EMPLEO**  
Aumenta la integración de personas desfavorecidas en las plantillas

Expansión

ESPECIAL

JUEVES  
30 DE ABRIL  
DE 2009

# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

EL 46% DE LAS FIRMAS TODAVÍA SON AJENAS A ESTE CONCEPTO

## Valores para los malos momentos

La crisis económica ha paralizado muchos proyectos, pero la incorporación de actitudes sociales, respetuosas con el entorno y de transparencia en el tejido empresarial español es un proceso sin vuelta atrás

CHEMA L. ESPEJO  
josemaria.lopez@expansion.com

Todavía queda mucho por andar. Con esta idea se puede resumir la situación de la responsabilidad social corporativa (RSC) en España, un concepto que se encuentra a años luz de países como Holanda, donde el Gobierno se ha propuesto que todas sus compras se hagan según criterios relacionados con la RSC en 2015.

A pesar de que poco a poco en España este ámbito va ocupando un lugar preferencial, el último informe de Forética, asociación de empresas y profesionales relacionados con la RSC, muestra que un 46% de las empresas permanecen totalmente ajenas a este concepto empresarial. "Si la responsabilidad social corporativa hubiera estado más implantada en las firmas de todo el mundo, muchos problemas de la actual crisis económica no habrían sucedido", matiza Orencio Vázquez, coordinador del Observatorio de la RSC, asociación integrada por quince organizaciones públicas y privadas.

Pero, ¿ha trastocado la crisis este aspecto? "Ha empeorado en temas sociales, ya que, si la empresa no tiene liquidez económica, va a aparcar los proyectos de filantropía que tenía previsto hacer", recuerda Raúl del Pozo, director del Área de Sostenibilidad y RSC de la consultora Ernst & Young.

En opinión de Ignasi Carreras, director del Instituto de Innovación Social de la escuela de formación empresarial Esade, "en estos momentos la situación de la RSC es complicada. Existe una gran preocupación por la inestabilidad económica, por lo que no se le presta la suficiente atención a este aspecto", explica. La mayoría de los directivos se piensan dos veces cualquier inversión extra, ya que intentan recuperar la caja de la empresa. "Todos los proyectos a corto plazo se han congelado, aunque se mantienen las acciones con mayor duración o que forman parte de la compañía. Las inversiones extras se congelan hasta estabilizar la situación de la empresa", responde Germán Granda, director de Forética.

Entre los proyectos que se han visto más afectados se encuentran las acciones sociales. Para Juan Alfaro, secretario general del Club de Excelencia en Sostenibilidad, "en algunos casos se han variado levemente las actuaciones de voluntariado o las relacionadas con acciones sociales, pero son situaciones temporales".

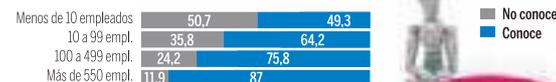
A pesar de las dificultades actuales, la trayectoria de la RSC en España es im-



Un niño sostiene un globo terráqueo durante el Foro Social Mundial de Portoalegre (Brasil). Los proyectos de ayuda a los desfavorecidos copan la mayoría de las acciones responsables.

### SITUACIÓN DE LA CONCIENCIA SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA

> **Importancia de la Responsabilidad Social Corporativa\***  
(RSC) en función del tamaño de las firmas. En porcentaje.



> **Razones por las que no se implanta la RSC**  
En porcentaje.



\*Grado de conocimiento que tienen las firmas encuestadas, según el número de empleados.

Fuente: Informe Forética 2008 sobre la evolución de la RSC en el tejido empresarial español

Expansión

parable. Siete de cada diez compañías consideran que la importancia de estos valores en el tejido empresarial será mayor en los próximos años y, de hecho, muchas están apostando por abrir en su organigrama un hueco para un nuevo director de Responsabilidad Social que sustituya al trabajo en comités, que venía siendo lo más habitual.

Según la última encuesta de Forética, para el 88% de las grandes empresas españolas este aspecto tiene ya una gran notoriedad. Para muchas firmas la RSC tiene una cualidad fundamental para el negocio: el retorno en su empresa. La mejora de la reputación y la formación de una imagen de marca responsable son dos de los principales atractivos. Además, la adopción de políticas laborales como los incentivos para los empleados eleva el compromiso de éstos en la estrategia de la compañía.

SÓLO UNA DE CADA DIEZ PEQUEÑAS COMPAÑÍAS CONOCE LA RSC

# La pyme también quiere poner su grano de arena

El bajo desarrollo de los proyectos entre este colectivo empresarial se debe a la falta de recursos y a la escasa valoración por parte del consumidor

BEATRIZ ZUÑIGA  
beatriz.zuniga@expansion.com

Sólo el 39% de los empresarios de negocios de entre 10 y 99 empleados conoce la llamada RSC (Responsabilidad Social Corporativa). La cifra se reduce a una de cada diez compañías si hablamos de micropymes –de menos de 10 trabajadores–. Desde hace dos años estas cifras mostraban cierta recuperación, pero con la crisis se han estancado totalmente. “Estamos casi en una economía de guerra, por lo que la prioridad es sobrevivir, así que algunos proyectos se están resintiendo. Sin embargo, si hay iniciativas a nivel de innovación y en el ámbito local, como patrocinios. Incluso ya se está entrando en los certificados de calidad, como la ISO”, explica Jesús Bárcenas, presidente de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (Cepyme).

Por lo tanto, ¿qué es lo que frena a las pymes? Según Cristina García-Orcóy, directora de la Fundación Entorno, la crisis no es la única explicación. “La integración del concepto y la formación han mejorado, pero sigue habiendo un problema de recursos”, señala.

Parte de la solución, tanto para Bárcenas como para la directora de la Fundación Entorno, está en manos de la Administración Pública. “Debería dar un mayor apoyo financiando proyectos, no sólo en términos de formación, y ejercer un liderazgo que marque la pauta en legislación y también respecto a su comportamiento”, matiza García-Orcóy.

Además, se pueden identificar dos barreras más que afectan al desarrollo de



La pequeña y media empresa desarrolla proyectos en un ámbito mucho más local que las grandes corporaciones.

la RSC en las pymes. “La falta de motivación que encuentran al ver que no se genera una contrapartida tangible ni un valor añadido en el producto. Lo mismo ocurre con la demanda, que no aprecia que se hayan seguido parámetros de

sostenibilidad más allá de los marcados por la ley”, manifiesta García-Orcóy.

Una buena fórmula para lograr el despegue de la responsabilidad social en las pequeñas firmas pasa por extender la práctica de contratación y consumo ver-

de, y por educar e informar mejor al consumidor. Para Bárcenas, mejorar la cultura empresarial también forma parte de la receta. “Aunque las pequeñas empresas hagan algo, no ven necesario comunicarlo ni elaborarlo una memoria anual como las grandes compañías”, apunta el director de Cepyme.

## CARBURANTE PARA EL DESPEGUE

Dar un concepto claro de lo que se entiende por responsabilidad social es casi una de las fórmulas más básicas para ayudar a este colectivo. “Hemos sofisticado tanto el mensaje que no se entiende, habría que divulgar casos prácticos, abandonar la teoría y asumir que la RSC es sólo hacer lo de siempre, pero bien hecho”, señala Francisco Abad, director general de la Fundación Empresa y Sociedad. Desde el Foro de Reputación Corporativa, cuya presidencia recae ahora mismo en Ferrovial, afirma que no se puede exigir lo mismo que a una gran compañía. “El grado de responsabilidad debe ser proporcional al poder que se tiene en el mercado”, señalan.

Según Jaume Farré, responsable del programa *Incorpora* de la Obra Social La Caixa, las pymes lo ven como un concepto difícil de alcanzar. El experto reconoce que las grandes corporaciones podrían ejercer una influencia positiva sobre ellas. “Sería imprescindible que las grandes compañías se acercaran a las pequeñas y medianas empresas con un actitud empática y abierta, aunque, en su caso, lo adecuado es hablar de gestión socialmente responsable”, resalta Farré. Justamente a través del proyecto *Incorpora* se puede constatar la “buena aceptación y respuesta”, según Farré, de las pymes ante esta iniciativa de fomento de la ocupación, que ya ha insertado a más de 15.000 personas en situación o riesgo de exclusión social en 7.045 empresas de toda España.

En el ámbito de la RSC, la oferta de herramientas es bastante amplia para este tamaño de negocios. Por ejemplo, el Club de Excelencia en Sostenibilidad ha publicado una guía para la implantación de criterios responsables.

La RSC es un carro al que, tarde o temprano, las pymes se subirán. “Tras la crisis, habrá que crear un escenario donde la sostenibilidad tenga un sitio preferente por una ventaja competitiva”, apuesta García-Orcóy.

En tiempos de crisis, para una mayoría de consumidores el precio es el factor determinante en la elección de la cesta de la compra. Otros factores como la marca o el comportamiento responsable de la empresa productora o suministradora, pasan a tener una importancia secundaria, como se puede comprobar en el incremento de ventas de las marcas de distribuidor y en la actual guerra de precios entre cadenas de distribución. Esta realidad sirve a muchos directivos –que ya eran escépticos con la RSC– de argumento irrefutable para confirmar su premisa de que preocuparse por integrar actividades de RSC en la gestión diaria no merecen la pena; que, cuando la actividad económica recupere su esplendor –si es que lo recupera–, entonces será el momento de reconsiderar si merecen la pena esos esfuerzos responsables. En definitiva, la crisis confirma su creencia de que la RSC es una cosa de ricos o de momentos de euforia económica. ¿Tienen razón?

Las encuestas que se hacen sobre el comportamiento responsable del consumidor señalan, por un lado, la importancia que la mayoría de las empresas –sobre todo las grandes– le dan al tema de

## OPINIÓN



JOAQUÍN GARRALDA  
VICEDECANO DE IE BUSINESS SCHOOL

## El peso de la prueba

la RSC como argumento de venta, si bien dudan de que el comprador esté dispuesto a pagar más por ello. Por otro lado, las encuestas señalan que el consumidor medio tiene un menor conocimiento relativo del tema de RSC y que cuando se lo explican, le da mucha importancia. Sin embargo, este mismo consumidor también reconoce que sólo adquiriría un producto de una empresa manifiestamente responsable si tuviera el mismo precio. Por supuesto, existe un segmento de los consumidores que estaría dispuesto a pagar un sobreprecio por los productos de empresas responsa-

bles, pero es un segmento minoritario y es difícil cuantificar en tiempos de crisis el porcentaje del precio que estarían dispuestos a consentir por encima del más económico.

A la vista de estos datos, una primera conclusión que se puede extraer es que los escépticos tienen razón: la RSC es un aspecto secundario en la decisión de compra, siendo el precio el aspecto fundamental. Sin embargo, analizando los datos desde una perspectiva más amplia, la conclusión final puede que no sea tan contundente. La conocida presunción de inocencia obliga al acusador a demos-

trar que el acusado es culpable –debe asumir el peso de la prueba– en vez de que el presunto culpable tenga que demostrar su inocencia. Haciendo un paralelismo, muchos directivos consideran que a los consumidores no les preocupa la RSC ya que no adquieren esos productos (como son más caros, el peso de la prueba cae en el lado del comprador).

Sin embargo, es muy probable que en el futuro, el peso de la prueba deba estar del lado del fabricante o empleador, y que sea éste quien deba ofrecer un producto responsable a precios iguales porque, si no, el consumidor no lo comprará. La conclusión entonces es que es necesario que las empresas, desde ahora, se planteen profundizar en qué significa ser responsable si quieren sobrevivir en épocas de estabilidad.

“

En el futuro, el fabricante deberá ofrecer un producto responsable a precios iguales”



Uno de los puntos positivos del seguimiento del Código Unificado es el aumento de mujeres en los consejos de administración de las compañías del Ibx 35.

## GOBIERNO CORPORATIVO

# La transparencia total, una asignatura pendiente

Las sociedades cotizadas cumplen cada vez más los requisitos de la CNMV, aunque suspenden en la presencia de consejeros independientes y en identificar los factores de riesgo para su negocio

**Laura Sánchez**  
lsruzz@unidadeditorial.es

Que las empresas sean totalmente transparentes, tanto con sus accionistas como con la sociedad, es una de las asignaturas pendientes de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Para cumplir este objetivo, el Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) aprobó en 2006 un documento, denominado Código Unificado –también conocido como Código Conthe en referencia al entonces presidente del organismo, Manuel Conthe– con las recomendaciones en materia de gobierno corporativo que las sociedades cotizadas deben cumplir y hacer públicas anualmente. Según el marco normativo, seguir estas recomendaciones es voluntario, pero exige a aquellas empresas que decidan acatarlas que revelen los motivos que justifican su proceder, con el objetivo de que accionistas, inversores y el mercado en general pueda juzgarlos.

En los últimos años, la forma de llevar a cabo buenas prácticas ha evolucionado. Según el *Informe anual de gobierno corporativo de las compañías del Ibx 35*, que elabora la CNMV, se ha incrementado el nivel de transparencia de las empresas, puesto que todas ellas, excepto en un caso, han elegido voluntariamente seguir las recomendaciones del Código Unificado.

El informe señala que ocho firmas (el 22,9% del Ibx) declaran cumplir en su totalidad más del 90% de las recomendaciones. Otras 22 empresas (el 62,9%) lo hacen con entre el 70% y el 90% de los puntos, y las cinco restantes (el 14,3%) cumplen entre el 42% y el 70% de los consejos.

### PREFERENCIA FEMENINA

Un punto positivo del seguimiento del Código Unificado es que la presencia de mujeres en los consejos de administración se ha incrementado, en promedio,

del 5,1% en 2006 al 6% en 2007, último año del estudio. Una de las recomendaciones indica que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, la compañía explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir esa situación. El Código también cita que la comisión de nombramientos vele para que no se obstaculice la selección de consejeras en futuras vacantes.

Uno de los aspectos que no ha mejorado es el de los consejeros independientes. Estas personas reciben esta calificación cuando el desempeño de sus funciones no se ve condicionado por las relaciones con la empresa, sus accionistas o sus directivos. El documento indica que, al menos, un tercio de los miembros del consejo deben ser independientes. Según el informe de la CNMV, estos consejeros han reducido su peso en las sociedades, pasando de representar, en promedio, el 38,2% del consejo en 2006 al

35,5% en 2007. Por otra parte, el número de compañías en las que los independientes representan menos de un tercio del consejo ha pasado de doce en 2006 a catorce en 2007.

El informe del organismo señala que es recomendable mejorar los niveles de transparencia de algunos puntos. Uno de ellos es el sistema de control de riesgos, ya que estamos viviendo un momento de turbulencias relevantes en los mercados financieros, cuya evolución afecta a todo tipo de compañías.

Sin embargo, únicamente nueve sociedades del Ibx identifican los riesgos que les han afectado, otras catorce señalan que no les ha afectado ninguno, y doce sólo indican que sí se han visto condicionadas, pero sin especificar los riesgos. Eso sí, en todos los casos, las firmas aseguran que los sistemas de control establecidos han funcionado correctamente.

Según el Observatorio de Responsabilidad Corporativa, que publica cada año cuáles son las compañías del Ibx que mejor cumplen con prácticas socialmente responsables, entre las primeras firmas se sitúan Red Eléctrica de España (REE), BBVA e Iberdrola.

REE, además de cumplir con las recomendaciones del Código Unificado, ha implantado un Código Ético que se ha difundido a toda la organización. Para velar por su cumplimiento, la firma ha designado a un gestor, responsable de hacer un seguimiento del código, así como de detectar aquellos puntos que no se cumplan.

Por su parte, BBVA también cuenta con una Comisión de Auditoría y Cumplimiento, que supervisa el funcionamiento de los sistemas de control interno. Además, la firma se une al objetivo de las compañías de ser más transparentes e incluye un informe sobre las retribuciones del consejo.

Iberdrola ha establecido un contrato marco con su filial de renovables, con el objetivo de que se regulen los mecanismos necesarios para prevenir posibles situaciones de conflicto de interés.

## Evolución del Código

■ La coexistencia de dos Códigos de Buen Gobierno –Olivencia (1998) y Aldama (2003)– generaba ciertas dificultades a la hora de informar sobre el grado de seguimiento de las recomendaciones.

■ El 19 de mayo de 2006, el grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas, creado por el Consejo de Ministros el 29 de julio de 2005, concluyó sus trabajos y aprobó, como documento único, el Código Unificado de Buen Gobierno.

■ La orden ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, establece que la CNMV haga público un documento único con las recomendaciones de gobierno corporativo existentes. De esta forma, las sociedades cotizadas toman este Código de referencia cuando, en cumplimiento de la obligación establecida en el artículo 116 de la Ley del Mercado de Valores, consignan en su *Informe de Gobierno Corporativo* si siguen o no las recomendaciones establecidas.

EL ROSTRO VERDE DE LAS EMPRESAS

# La sostenibilidad fija su 'status'

Los directivos consideran que la financiación de sus obligaciones medioambientales no va a disminuir pese a la coyuntura económica adversa. El compromiso español es puntero en sectores como el energético

JORGE B. MONTAÑÉS

Las grandes empresas cuentan con ambiciosos programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) destinados al ámbito medioambiental pero, en medio de una crisis económica brutal en la que las cuentas de resultados sufren, las obligaciones ecológicas podrían pasar a un segundo plano. En España este tipo de instrumentos se han desarrollado más lentamente que en otros países, si bien su implantación está siendo eficiente, incluso en la mayoría de los casos mucho más que el impulso ejercido por las administraciones públicas.

Tras un periodo de bonanza, la llegada de una coyuntura adversa plantea una pregunta: ¿Disminuirán las inversiones en sostenibilidad? Los directivos de diferentes compañías punteras consideran que la respuesta es negativa, al menos, dudan de que se vayan a producir mayores restricciones que en otros departamentos. Alba Ventosa, directora de Marketing de la tecnológica Autodesk en el Sur de Europa, afirma que "la crisis no puede repercutir en la RCS de la compañía, porque forma parte de su división de I+D+i". En la misma línea se pronuncia Carla Cudini, responsable de la firma Basware en España. "La RCS no es un gasto, sino una inversión", sentencia.

Para IBM, gigante informático que destinó en 2007 más de 130 millones de euros en la protección del medio ambiente, esta inversión "tiene la misma importancia que cualquier otro gasto productivo de la empresa". La japonesa

Toshiba también ha estimulado un ambicioso proyecto comprometiéndose a reducir las emisiones de CO2 en 117 millones de toneladas en 2015. Casi la mitad del recorte se conseguirá mejorando sus procesos, reduciendo el consumo energético de sus productos y eliminando

sustancias tóxicas en su fabricación. Otra tecnológica, Fujitsu Siemens, ha liderado la conexión ferroviaria transoceánica para el transporte de productos tecnológicos entre China y Alemania. Estos trenes ahorran un 5% de emisiones de CO2 y aceleran la velocidad del transporte de mercancías respecto a la competencia marítima.

## DESTACAR CON ENERGÍA

Las empresas relacionadas con la energía son claves en cuestiones ambientales y la posición de algunas empresas españolas destaca a nivel mundial. Endesa e Iberdrola ocupan los dos primeros lugares en el índice de la organización internacional Carbon Disclosure Project (CDP), que cada año valora las

110 mayores eléctricas del mundo desde el punto de vista de la generación energética sostenible.

Firmas como Iberdrola no sólo buscan incentivar el empleo sostenible de la energía mediante proyectos educativos e informativos, sino que apuestan por el trabajo de campo mediante la reforestación. La fusión de tecnología y medio ambiente también ha abierto

nuevas vías de interacción con los ciudadanos. La creación de un bosque virtual en Second Life permite que las inscripciones sirvan para reforzar el apoyo de Unión Fenosa contra el deterioro del ecosistema de la selva atlántica.

Juan Ramón Silva Ferrada, director general de Área de Responsabilidad Social e Imagen Corporativa de Acciona, considera que "aquellas compañías cu-

yas políticas de RSC sean sólo parte de su estrategia de marketing, se verán en la obligación de recortar el presupuesto". De la misma opinión es la petrolera Repsol, que apunta que, pese a las reducciones presupuestarias, es en este momento donde los grupos de interés pueden ver qué empresas están incorporando realmente la responsabilidad social en su estrategia.



Los aerogeneradores de energía eólica son estampas de los nuevos tiempos cada vez más habituales en el paisaje español.

## Del Protocolo de Kioto a la esperanza del 'efecto' Obama

J. B. M.

Pese a algunas discrepancias, más políticas que científicas, la preocupación por el cambio climático es emergente. Tanto organismos públicos como privados han vivido un proceso de concienciación muy profunda en la última década. El Protocolo de Kioto marcó un punto de inflexión, si bien los resultados no han sido muy satisfactorios debido a los incumplimientos de muchos países firmantes, entre ellos España. La reducción de la emisión de gases de efecto invernadero no ha tenido el eco esperado y el compromiso de las grandes potencias contaminantes no ha sido el esperado ni el deseado. Países como Estados Unidos, China y Rusia se han mostrado dubitativos a la hora de luchar contra el cambio climático porque consideran que estas restricciones dañan a sus economías y favorecen a sus competidores. En muchos aspectos, esta reunión de enorme valor simbólico fue un fracaso. En diciembre de 2007 hubo

otra conferencia internacional en Bali (Indonesia) en la que finalmente Estados Unidos abandonó su resistencia y firmó el documento final que establecía la hoja de ruta de los próximos dos años. Con ella se esperaba sustituir a Kioto a partir de 2012, pero aún plantea muchas dudas y los traspiés son constantes. Representantes de 180 países llegaron a un acuerdo, aunque es cierto que por el momento el incumplimiento no parece preocupar a la mayoría de los firmantes. En el documento final se dice que la comunidad internacional sólo "reconoce que se deben efectuar severas reducciones de las emisiones mundiales".

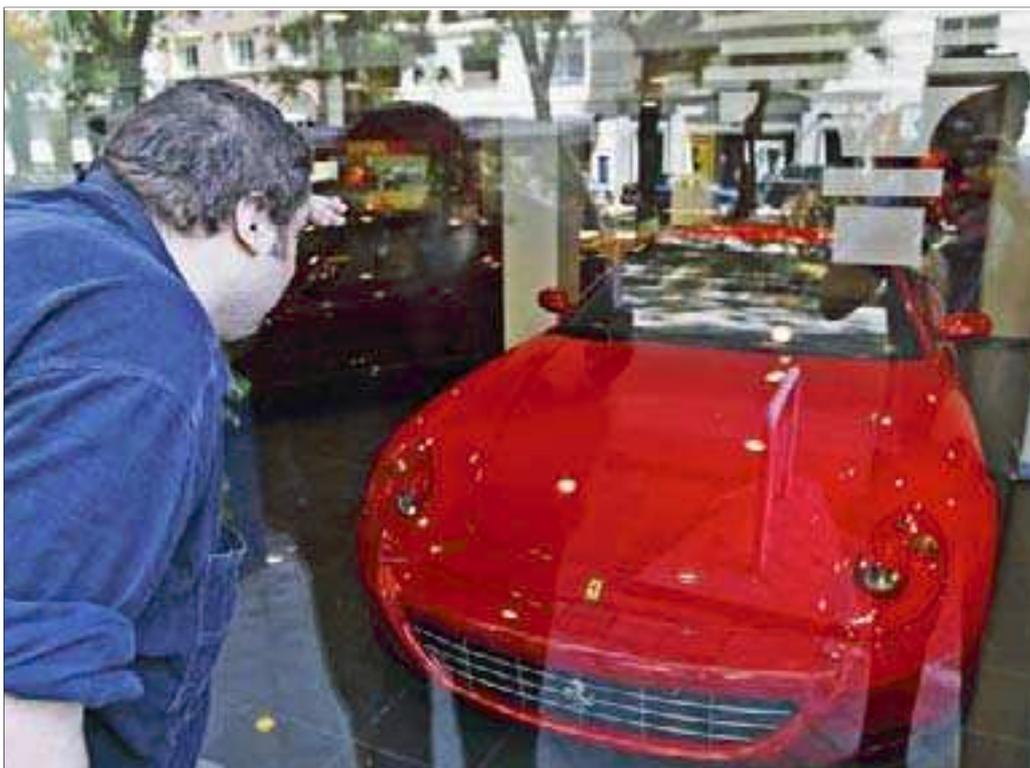
### INICIATIVA PRIVADA

"Los líderes políticos coinciden en que las inversiones verdes no son una opción, sino una necesidad para relanzar la economía. De este modo, los paquetes de estímulo del Presidente Barack Obama y de la Unión Europea incluyen elementos de impulso a las energías renovables",

explica Carlos Fernández Briones, director de Medio Ambiente y Calidad de Iberdrola. El problema del cambio climático es global y las empresas lo saben. La transferencia de tecnologías limpias a países en desarrollo es fundamental para construir modelos bajos en carbono. Una oportunidad son los Mecanismos de Desarrollo Limpio previstos en Kioto. Las tecnologías ecológicas permiten a los países desarrollados recortar su nivel de emisiones y fomentar el desarrollo limpio de los países emergentes. Según Mireia Mercader, responsable de RSC de Seur, "el aumento de la eficiencia y la búsqueda de nuevos mercados con fines solidarios suponen una oportunidad que en estos difíciles días hay que aprovechar más que nunca".

### COPENHAGUE

La cumbre del clima de Poznan (Polonia) cerró 2008 y decidió dejar para la próxima reunión en diciembre, en Copenhague, la búsqueda de soluciones. Pese a algunos avances, los países pobres acusaron al primer mundo de cicatero por falta de ayudas. La expectación es máxima, ya que se espera que el efecto Obama logre el consenso necesario. Pero esto no es sólo una coalición de países. El sector privado es, en el fondo, el gran protagonista.



Algunas empresas automovilísticas se han lanzado a realizar campañas publicitarias que apoyan la compra, incluso en personas en paro o con dificultades económicas.

ACCIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ENFOCADOS AL CLIENTE

## Al mismo precio, mejor

El 80,5% de los consumidores prefieren a las empresas socialmente responsables, pero solamente si ofrecen el mismo o un coste menor

### MONTSE LORENZO

Ante dos productos similares, el consumidor medio compraría el producto de una empresa socialmente responsable sólo si fuera el más económico (45,1%) o si costara lo mismo (35,4%). Solamente un 16,1% compraría el socialmente responsable aunque fuera un poco más caro. Estas son conclusiones del *Informe Forética 2008*, que ha estudiado el impacto que tienen este tipo de trabajos de RSC en el propio consumidor, tal y como lo perciben las compañías.

Una de las mayores responsabilidades sociales de cada empresa es la satisfacción del cliente. Éste exige una mínima calidad en los productos o servicios que consume y se siente más identificado con aquellas firmas que muestran una clara preocupación por sus necesidades. Según este estudio, son mayoría los usuarios que tienen cada vez más en cuenta la RSC en sus decisiones de compra: un 18,9% está totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 34,5% está bastante de acuerdo. Sin embargo, todavía el precio es el factor que inclina la balanza de modo definitivo.

Esta determinación del coste de la compra de uno u otro producto o servicio se ha agudizado con la actual coyuntura económica. De este modo, un 84% de las empresas en 2008 no apreciaban que sus clientes estuvieran dispuestos a

pagar una prima, frente a un 72% del año 2006.

El control de calidad a buenos precios y el estudio de las necesidades del cliente —que se realiza mediante estrategias de *Customer Relationship Management* (CRM)— constituyen el corazón de la RSC dirigida al consumidor. Para fomentar las ventas y la fidelización de usuarios, algunas empresas ya se han apuntado a campañas originales para sortear la crisis. Es el caso de Telefónica, que se ha comprometido a reducir

en un 50% las facturas de sus usuarios en paro (con un límite de 20 euros en cada una).

La compañía automovilística Hyundai España ha acogido una idea similar, el llamado *Plan de confianza*, por el que la propia empresa pagará el coche a los clientes que se queden en paro o con incapacidad temporal. Hyundai, en estos casos, asume el pago del 100% de la cuota mensual del vehículo, con un máximo de 600 euros mensuales durante un año. "La inversión en I+D+i para

### La garantía de devolución, clave en la decisión del consumidor

Los grandes almacenes, precisamente por su necesidad de implicación con el cliente, basan habitualmente en él sus políticas de RSC. Es el caso del grupo El Corte Inglés, que lleva años fiel a su lema: "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero". Según asegura la compañía en su último *Informe Anual*, de 2007, "esta política de vinculación con el cliente y confianza mutua nos ha permitido acoger, durante el pasado ejercicio, a casi 649 millones de visitantes en todas nuestras tiendas".

Otras empresas del sector se están apuntando también a este tipo de garantías, que aseguran un plus al cliente en el caso, por ejemplo, de la adquisición de un regalo, ya que saben que se podrá cambiar o devolver con facilidad. Media Markt también ofrece servicios similares al con-

sumidor, ya que "en un plazo de siete días, el cliente puede cambiar el artículo", tal y como anuncian en su web. Además, prometen el "artículo con el precio más económico en toda la provincia". Un negocio similar, la superficie Fnac España también lleva varios años con el lema de "Precio Mínimo Garantizado".

En ocasiones, la empresa muestra al cliente interés por su bienestar. En este sentido, los supermercados Eroski han lanzado la campaña "30% Ahorra y Cuidate", ofertando este descuento sólo en alimentos que contribuyen a llevar una dieta saludable. Así, se ofrecen con esta rebaja productos de la marca Eroski a los que se les han bajado las grasas, aquellos que aportan más fibra o cuentan con ingredientes de calidad, como el aceite de oliva.

mejorar las tecnologías de nuestros vehículos es un factor inherente al sector de la automoción. Sin embargo, es necesario también innovar en nuestra relación con el cliente, acercarnos a ellos mediante soluciones concretas y que respondan a sus necesidades", ha declarado el director general de Hyundai España, Diego Gutiérrez-Colomer.

La aseguradora de salud Sanitas también se ha apuntado a este carro para facilitar los servicios a personas en situación de desempleo. En este caso, les ofrece seis meses de pólizas gratis. Según aseguró su consejero delegado, Iñaki Ereño, al anunciar la medida, éste es el momento para "demostrar de verdad que somos socialmente responsables, una cuestión de la que se ha hablado mucho, aunque no se haya hecho tanto".

Fundamentalmente, la política de RSC centrada en el cliente se basa más en estrategias a largo plazo que en campañas aisladas y están encaminadas a la fidelización. Como Unión Fenosa, que desde 2007 participa activamente en la información y estudios sobre el consumo energético de los hogares a partir del Índice de Eficiencia Energética en el Hogar (IDEEH). "La difusión de la cultura energética, primer pilar de la responsabilidad social corporativa de Unión Fenosa, es el principal objetivo del IDEEH", aseguran en la compañía.

El sector asegurador otorga una gran importancia al servicio de atención al cliente inmediato, con plataformas telefónicas y a través de internet. Es el caso del grupo Mapfre, que hace especial mención en su Memoria de 2008 al servicio de Mapfre Asistencia: "Estas plataformas telefónicas dan empleo a 2.342 personas y han atendido en 2008 un total de 15.644.073 llamadas".

El Grupo Liberty Seguros cuenta con un *Libro Blanco de la RSC*, dirigido en gran parte a alcanzar la satisfacción del cliente, centrándose en valores como la excelencia, transparencia, servicio y rigor técnico. "El modelo de negocio se debe caracterizar por prestar el mejor servicio, ofertar los productos que el cliente necesita y buscar la mayor rentabilidad", cita este documento.

Vodafone, intentando empatizar aún más con sus usuarios, creó en 2007-2008 el curso *Be the customer* (Sea el cliente) dirigido a sus empleados. "Tiene el objetivo de renovar la pasión por nuestros clientes con un acercamiento distinto y práctico que nos ayude a descubrir cómo influyamos y, sobre todo, cómo podemos contribuir a mejorar la experiencia de nuestros clientes en el uso de nuestros productos y servicios", dice su memoria de RSC correspondiente a 2007-2008.

Bankinter, para adecuar estos valores a las verdaderas necesidades de los consumidores, asegura en su *Informe de RSC de 2008* que realiza estudios periódicos para conocer detalles que puedan mejorar y desarrollar su servicio. "Mensualmente, se mide de forma detallada la percepción sobre el servicio prestado, ya sea desde la visión de los distintos segmentos de clientes, desde las redes de distribución y en relación a las plataformas de servicio a través de las cuales los clientes interactúan con el banco", afirman en la entidad bancaria.

Bankinter, para adecuar estos valores a las verdaderas necesidades de los consumidores, asegura en su *Informe de RSC de 2008* que realiza estudios periódicos para conocer detalles que puedan mejorar y desarrollar su servicio.

"Mensualmente, se mide de forma detallada la percepción sobre el servicio prestado, ya sea desde la visión de los distintos segmentos de clientes, desde las redes de distribución y en relación a las plataformas de servicio a través de las cuales los clientes interactúan con el banco", afirman en la entidad bancaria.

### Algunas compañías hacen campañas 'anticrisis' dirigidas al usuario



Un niño se beneficia de la política de colaboración con la sociedad que mantiene la petrolera Repsol en Latinoamérica, práctica que se está extendiendo cada vez más en la RSC de las empresas españolas.

COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL

# Responsables en todos los frentes

Todo un mundo se mueve alrededor de la actividad de una empresa. La relación con los proveedores y el apoyo a las comunidades locales son dos pilares que deben fundamentar la RSC de cualquier compañía

AGUSTÍN LOZANO  
agustin.lozano@expansion.com

Las empresas que planifican su actividad con arreglo a compromisos éticos no deben olvidarse de dos aspectos fundamentales en su responsabilidad corporativa. El primero de ellos es el trato con los proveedores, puesto que de nada sirve que una compañía evite perjudicar el medio ambiente, o cuide las condiciones laborales de sus empleados si las empresas que le suministran sus materias primas no cumplen estos mismos principios.

## Algunos fabricantes exigen a su proveedor que no use niños en la fabricación de productos

marco del Pacto Global. Algunas compañías, como el grupo Santander, disponen de un servicio propio para clasificar a sus proveedores. Este proceso se asegura de que las compañías cumplan los compromisos éticos de la empresa, garantiza que cuenten con los certificados necesarios y que no tengan problemas legales en sus res-

La responsabilidad social de las empresas ha empezado a aparecer entre los criterios de valoración para obtener certificados de calidad como proveedor. En estos documentos también se informa si el suministrador cumple los diez preceptos que promueve Naciones Unidas en el

pectivos países.

Gas Natural, por su parte, trata de crear relaciones a largo plazo con sus proveedores, al tiempo que busca la competencia entre éstos.

Cada vez son más las empresas multinacionales que compran los suministros que necesitan a productores locales. A modo de ejemplo, Unión Fenosa adquiere una media del 72% de las materias primas que necesita a compañías de los países en los que trabaja, como Bolivia, Guatemala, etc.

Otro compromiso que han adquirido ésta y otras compañías es el de pagar las facturas en el menor tiempo posible, y respetando siempre los plazos previamente pactados. En 2008, el 100% de las facturas gestionadas por Unión Fenosa se pagaron en el tiempo acordado con el proveedor.

### CON SUS PROPIAS REGLAS

Otros fabricantes, como Inditex, también establecen reglas que deben respetar los proveedores y talleres externos a la compañía. En este caso, se ha prohibido el trabajo infantil y forzado, los abusos laborales, la discriminación, etc. Además, se garantiza que los empleados no trabajen más de 48 horas semanales, y que dispongan de al menos un día de descanso. También es importante que el proveedor realice su tarea de forma respetuosa con el medio ambiente y que garantice el pago de un salario justo a sus empleados.

En palabras de Eduardo García Moreno, director de Responsabilidad Social Corporativa de Repsol, "el comportamiento ético es una ventaja competitiva

## Patrocinio y mecenazgo

Otro elemento importante de la RSC viene por el patrocinio de actos culturales o deportivos. Esta última modalidad tiene una rentabilidad de un 60%, como señala un informe de la agencia publicitaria Havas. A pesar de estas buenas perspectivas, la crisis está pasando factura a esta actividad, y más de un club de fútbol tiene problemas por la retirada de algunos de sus patrocinadores. Incluso la gala de los Oscar de Hollywood ha perdido, después de veinte años, el dinero de su principal apoyo, General Motors. España ya vivió un caso parecido cuando la Diputación de Guipúzcoa redujo en 90.000 euros su colaboración con el Festival de Cine de San Sebastián.

Sin embargo, todavía se producen en España ejemplos de patrocinios deportivos o culturales. Sol Meliá sostiene a la selección española de tenis. Por su parte, Telefónica volvió el pasado marzo al patrocinio deportivo con su participación en la copa Davis de tenis, y sus dos logros (el de la compañía y el de Movistar) aparecerán en las pistas del torneo.

Otras compañías se centran en realizar mecenazgos culturales, como Gas Natural, que patrocina el Museo Nacional de Arte de Cataluña y el Teatro del Liceo de esa misma ciudad, además de diferentes conciertos.

en un sector que trabaja en contextos cada vez más complejos y diversos y se convierte en un elemento decisivo para que la sociedad nos perciba como un agente creador de valor compartido". Su compañía ha firmado un acuerdo de cooperación con la comunidad indígena peruana Cheni, que vive cerca de sus de

las plantas de producción. Según este trato, la empresa desarrollará un plan que previamente habrán diseñado los habitantes de la zona, y que incluirá el aumento de los cultivos de cacao y mejoras en las viviendas. La aportación beneficiará a 106 familias de la comunidad. A cambio, la compañía podrá explotar el subsuelo del territorio durante los dos próximos años.

Este compromiso con la sociedad puede suponer la obtención de beneficios empresariales a corto plazo. A modo de ejemplo, cuando Unión Fenosa quiso instalar en Australia una planta de producción de 800 MW, fue necesario presentar a las autoridades del país la memoria de responsabilidad social de la compañía, tanto en materia medioambiental como social, y fue valorada por éstas antes de que la eléctrica española lograra la concesión de la instalación.

Iberdrola también realiza acciones de colaboración con la sociedad, tanto en España como en el extranjero. En nuestro país cuenta con consejos consultivos en varias comunidades, como Andalucía, Valencia y Castilla y León. Esta presencia permite a la compañía estar informada de primera mano sobre las necesidades de cada uno de estos territorios. Esta política también está siendo aplicada en Escocia.

La misma compañía trabaja en América Latina en colaboración con el gobierno brasileño con el programa *Luz para Todos*, gracias al cual más de dos millones de habitantes de zonas rurales han conseguido acceso a la energía eléctrica.

MERCADO LABORAL

# Cuando el salario deja de ser el criterio más importante

Los valores sociales de las compañías preocupan cada vez más a los trabajadores. El 95% cree que las medidas de integración de personas desfavorecidas deberían aumentar en tiempos de crisis

ANA R. CARRASCO  
ana.carrasco@elmundo.es

Tener un sueldo coherente con la labor que se desempeña continúa siendo la prioridad de los trabajadores a la hora de acceder a un empleo. Sin embargo, otras cualidades—que la empresa facilite la conciliación entre la vida profesional y personal, que las oportunidades sean las mismas para hombres y mujeres y los valores éticos y profesionales de la misma— escalan puestos en el ranking de prioridades de los trabajadores, según un estudio de la consultora Villafañe & Asociados.

A pesar de que el 77% de los ciudadanos opina que los temas sociales son responsabilidad de las Administraciones Públicas, el 95% considera también que las actuaciones de integración social del sector empresarial

## El respeto a los derechos de los empleados define a una organización responsable

no deben disminuir en tiempos de crisis. Así se desprende del último informe de la Fundación Empresa y Sociedad.

En opinión del 62% de los consultados el respeto a los

derechos de los trabajadores sigue siendo el factor que define a una empresa responsable. Y el empleo, el área al que el 48% de los encuestados preferían que las compañías destinaran su colaboración, superando en importancia a la protección del medio ambiente que cae más de 13 puntos desde 2006 (39%).

### LAS PREFERIDAS

Cada año, el ranking *Best Place to Work* que elabora el Instituto Best Place to Work Institute España, organización independiente dedicada al estudio y la mejora del entorno laboral, presenta un listado con las mejores empresas para trabajar. El estudio se elabora mediante una encuesta anónima y confidencial que trata de medir cinco características que deben tener los entornos de trabajo: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y camaradería.

Los propios trabajadores son quienes puntúan las aptitudes de su empresa. Para esta edición se han valorado las respuestas de más de 240.000 empleados de 250 compañías de todos los tamaños y sectores.

Wolters Kluwer, Microsoft, Cisco, Grupo Visual MS y Softonic.com—la más valorada— han sido elegidos por sus trabajadores como los mejores lugares para trabajar en España en 2009. Estas cinco empresas crearon 2.500 puestos de trabajo durante 2008. El 80% de sus empleados deposita una gran confianza en su compañía y considera que el despido



En el centro de atención telefónica de la Fundación Integralia trabajan 134 personas, la mayoría con alguna discapacidad física grave o enfermedades degenerativas.

masivo sería la última opción.

Algunas de las medidas que han convertido a estas empresas en las favoritas por sus empleados son las iniciativas para conciliar la vida laboral y familiar. En el caso de la farmacéutica Lilly, que ocupa el tercer puesto en la categoría de más de 1.000 empleados, sus empleados disfrutan de una jornada de trabajo muy flexible y tienen libre los viernes por la tarde. Más del 80% de la plantilla con hijos en edad de acudir a centros de educación infantil se benefician de ayudas para guardería y, en edades superiores, se facilitan becas de estudio para chavales con altas calificaciones y para huérfanos de empleados. Los trabajadores también han valorado positivamente las oportunidades de voluntariado corporativo, rutas de autobuses, comedor subvencionado, o polideportivo dentro de las instalaciones de la compañía en Alcobendas (Madrid).

Las facilidades prestadas por las empresas para conciliar la vida familiar y laboral se tienen muy en cuenta a la ho-

ra de posicionarlas en este ranking. Es el caso de Kellogg, que ha bautizado su plan de conciliación como *Smacks Life*. El programa parte de la flexibilidad horaria, poniendo a disposición de los empleados el teletrabajo y facilidades para distribuirse el tiempo de vacaciones. Además, la compañía proporciona un servicio para ayudar a sus trabajadores a resolver casi cualquier problema que les surja: desde encontrar el gimnasio más cercano a sus casas y con las mejores tarifas, a organizar sus vacaciones de verano o encontrar a una niñera.

## Wolters Kluwer y Microsoft, las mejores empresas para trabajar en España

El bienestar y la salud de los empleados centra también las políticas sociales

del grupo, que trata de potenciar una vida saludable entre sus trabajadores.

### INTEGRACIÓN LABORAL

Por otro lado, más de la mitad de los encuestados que trabajan están de acuerdo en que la empresa que les emplea colabore en proyectos de integración social de personas desfavorecidas. Numerosas compañías dedican a esta tarea gran parte de sus esfuerzos. Es el caso de Integralia, fundación privada sin ánimo de lucro creada por DKV Seguros con el objetivo de promover acciones que favorezcan la integración laboral de personas con discapacidad.

El centro de atención telefónica, que comenzó su andadura en El Prat de Llobregat en el año 2000, es el proyecto más importante de esta fundación. Actualmente trabajan en él 134 personas. La mayoría sufren alguna discapacidad física grave, como lesiones medulares. Otras padecen enfermedades degenerativas tipo esclerosis múltiple o diabetes crónica. El centro ha demostrado que

calidad y acción social van de la mano: registran un 90% de efectividad y el tiempo de espera en cada llamada es inferior a 30 segundos.

La integración de personas con discapacidad también está en la hoja de ruta de la RSC de Iberdrola. A través del Plan Familia, la compañía posibilita la integración laboral de los familiares de empleados con discapacidad, organiza las jornadas de voluntariado corporativo con personas con este tipo de problemas y programa visitas a museos y centros culturales para ellas.

En este ámbito destaca también Repsol, premiada recientemente por la Fundación Empresa y Sociedad por trabajar de manera activa en discapacidad desde 2005. Cuenta con 366 empleados y es la empresa del Observatorio de Empresa y Sociedad que más empleo directo ha creado en este colectivo (275 puestos entre 2005 y 2007). Estos premios también han reconocido la labor de Unió de Pagesos en la categoría de Inmigración. Esta organización profesional agraria es pionera en España en la contratación de inmigrantes como temporeros para las campañas agrícolas de sus asociados. Hasta ahora ha intermediado en la contratación de 6.376 puestos de trabajo cubiertos por inmigrantes que fueron contratados di-

rectamente desde sus países de origen.

Una de las medidas que va ganando mayor popularidad entre las compañías y sus empleados es el voluntariado corporativo. Para ayudar a las compañías que deseen promover entre sus trabajadores estos programas la Fundación Chandra ha desarrollado un proyecto que facilita a las empresas la gestión de programas de acción social que involucren a su equipo humano, y que da respuesta a los principales interrogantes o barreras que encuentran las compañías a la hora de realizar un programa de voluntariado corporativo, ¿cómo consigo involucrar a mis empleados?, ¿con qué ONGs colaboro?, ¿cómo puedo organizarlo? ¿cómo puedo medir los resultados?

**TAMBIÉN PARA LOS DEMÁS**

La fundación ha prestado su ayuda a numerosas empresas de prestigio como Accenture, Mapfre, Ono, Cajamar o el Grupo Vips con quien ha colaborado en la elaboración de campañas de sensibilización a sus empleados, en la gestión de su programa de voluntariado corporativo y en la creación de su portal *hacesfalta.org*. El grupo hostelero colabora además con Ashoka, la primera asociación mundial de emprendedores sociales destacados; la Fundación Empresa y Sociedad y la Fundación Integra de cuyo patronato es miembro. Esta última sirve de nexo entre empresas e instituciones que trabajan con colectivos marginales –drogodependientes, prostitutas, jóvenes en riesgo, mujeres maltratadas– para facilitar su integración laboral. Han facilitado que más de 600 personas pertenecientes a estos colectivos se hayan incorporado a la plantilla de las empresas que colaboran con ella.

## Apoyarse en una ONG

**A. R. C.**

La colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro y programas de acción social en países desfavorecidos también gana enteros. El Grupo BBVA destinó 12,2 millones de euros en 2008 a su programa en América Latina *Niños Adelante*. ¿Su objetivo? Impulsar la integración de niños de colectivos desfavorecidos a través de la educación. El año pasado becaron a 47.104 chavales, un 163% más que en 2007.

Por su parte, el Grupo Eroski, que invierte el 10% de su beneficio en acción social a través de la Fundación Eroski, colabora activamente con Intermón Oxfam, Médicos sin Fronteras y UNICEF. Junto a esta última ha puesto en marcha la campaña de escolarización de niñas 25

para el 2015. Con esta iniciativa pretenden apoyar la educación en 25 países en desarrollo de niños y, sobre todo, de niñas –la mayoría no son escolarizadas–, a través de la compra de material escolar. Desde que se pusiera en marcha en 2001, Eroski ha invertido más de 365.000 euros en este proyecto.

La prevención de accidentes de tráfico también está a la orden del día. LeasePlan, empresa especializada en el renting de vehículos, ha prestado todo su apoyo a la Asociación para el Estudio de la Lesión Medular Espinal (Aesleme). Juntos han puesto en marcha una serie de campañas para conciliar a toda la población de la responsabilidad al volante y de la gravedad de las lesiones de médula.



Asistentes a un curso de nutrición en Guinea Ecuatorial organizado por Ribera Salud.



TENEMOS AL  
CARRETIILLERO  
QUE SU  
ALMACÉN  
NECESITA

Y a la Encargada de Línea, al Técnico de Mantenimiento, a la Manipuladora...

Adecco ofrece un servicio integral y especializado en Recursos Humanos: trabajo temporal, selección, formación, outsourcing y consultoría. Además, aporta la solución idónea a cualquier necesidad de sus empresas cliente en todas las áreas de actividad y en todos los sectores.

Avance con Adecco.

**Adecco** Industrial  
better work, better life

902 30 20 30  
adecco.es