



Universidad
de
Valladolid



ESCUELA DE INGENIERÍAS
INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE MASTER

**“HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: RUTA A
LA SOSTENIBILIDAD”**

ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES

(Sede Francisco Mendizábal)

Tutor:

Sánchez Báscones, M^a Isabel

Autor:

Gregorio Cabrero, Raúl

Valladolid, Septiembre 2013

INDICE

1	Objetivo del Proyecto.....	3
2	Justificación del Proyecto.....	3
3	Sostenibilidad	3
4	RSC: La Responsabilidad social corporativa	4
5	Grupos de interés o stakeholders	5
6	Diálogo activo o engagement.....	5
6.1	El proceso de engagement.....	6
7	Herramientas y estándares de la RSC	6
7.1	SGE 21.....	7
7.2	GRI y la elaboración de memorias de sostenibilidad	7
7.3	ISO 26000	7
7.4	AA1000	8
8	Análisis de la RSC publicada por la empresa Abertis.....	8
9	Conclusiones finales.	9

1 Objetivo del Proyecto

Los objetivos que se centran este trabajo son, el primero y fundamental, dar una visión crítica al lector del mundo en el que vivimos hoy en día y como si seguimos bajo esta línea de tendencia, habrá un momento que la insostenibilidad será tan grande que no podremos mitigarla ni corregirla, teniendo graves consecuencias para todo el planeta.

Para evitar esto, hay que concienciar a la gente, que una de las soluciones más acertadas es incorporar la Responsabilidad Social Corporativa a las empresas, y para ello, su conocimiento, sus funciones y sus herramientas deben ser conocidas, extendidas y aplicadas por la mayoría para tener en un futuro no lejano un mundo más sostenible y socialmente mejor, tanto para las personas, como para el medio ambiente.

2 Justificación del Proyecto

Al igual que ha pasado con el sistema financiero recientemente, los responsables de tomar las decisiones no parecen actuar bajo el lema de la precaución ante el alto riesgo sistémico de seguir en la misma senda de insostenibilidad.

La Naturaleza ya ha dado señales de que los riesgos ambientales van a tener un creciente coste económico, por no hablar de los efectos que provocarían catástrofes naturales que provocarán un clima más extremo: mayores inundaciones, sequías, incendios y, sobre todo, efectos que no podemos ni controlar ni remediar porque ni siquiera somos capaces de preverlos.

La necesidad de que las empresas tengan en cuenta criterios de ética y de responsabilidad social en sus actuaciones diarias parece estar ampliamente aceptado, sin embargo, queda mucho por hacer para pasar de las palabras a los hechos, y para que la sensibilización sobre estos temas se transforme, de verdad, en acciones concretas en las empresas.

El mensaje que es preciso transmitir es, por tanto, que los temas de ética y de responsabilidad social tienen un cierto carácter intangible, pero que pueden gestionarse. La ética y responsabilidad social no pueden dejarse a la buena voluntad de las personas, pueden y deben gestionarse para alcanzar un mundo sostenible.

Hay herramientas y procesos de gestión que permiten dotar a las empresas de medios para asegurarse que los criterios sociales, medioambientales y éticos son considerados en las decisiones diarias de sus empleados del mismo modo que lo son los aspectos económicos.

3 Sostenibilidad

En los centros de decisión se sigue defendiendo el crecimiento económico como la vía para conseguir el desarrollo. El paradigma económico imperante equipara crecimiento económico con desarrollo y pleno empleo, con lo que obliga a un crecimiento económico constante y deja de lado otros factores importantes como pueden ser el social y el medioambiental.

Los problemas ecológicos empiezan a ser patentes y son múltiples las voces que nos hablan de ello y hasta que estos problemas son absolutamente visibles la sociedad no hace frente a ello.

De esta manera surge el concepto de sostenibilidad, como un cuestionamiento del modelo económico en el que la economía es el centro y los sistemas ecológicos como el medio ambiente y como los sistemas sociales están fuera de ese sistema económico que los utiliza en su propio provecho.

El informe Brutland define la sostenibilidad como: “El desarrollo que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”.

De forma simple, la sostenibilidad es un marco de referencia, un cúmulo de valores, un conjunto de principios, que dan lugar a un proceso abierto de la perdurabilidad. Esta búsqueda de la perdurabilidad se aplica tanto al diseño del modelo de desarrollo, como al entorno natural, con la finalidad de mantener y mejorar las condiciones de vida de las generaciones que ahora viven y de las que lo harán en el futuro, al tiempo que se salvaguarda el medio ambiente, es decir, la sostenibilidad es una apuesta por el futuro del planeta en todos los sentidos.

De esta mentalidad surgen otras iniciativas a través de las cuales se pretende articular este importante cambio de rumbo en el modelo de crecimiento y de desarrollo. Por lo tanto, lo que encontramos con este desarrollo sostenible es un cuestionamiento de los sistemas económicos y de los sistemas predominantes en las sociedades occidentales, y la necesidad de un cambio de paradigma hacia un sistema que realmente replantee nuestras bases éticas.

4 RSC: La Responsabilidad social corporativa

Junto con la idea de sostenibilidad va acompañado la RSC, que trata en definitiva de concebir la empresa en sociedad, de la que depende en sus relaciones económicas y sociales, por lo que cualquier actuación en materia social y medioambiental no debe hacerse al margen de ésta, sino en constante comunicación y diálogo con la sociedad.

La RSC, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes es la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los Derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

La RSE y su razón de ser pueden explicarse desde diferentes puntos de vista y sobre la base de unos argumentos éticos, morales, económicos, de negocios y sociales. Desde una aproximación desde los negocios suele ser concebida como una herramienta de gestión más al servicio de la competitividad empresarial y de la creación de valor a largo plazo para los propietarios de las firmas; es decir, como una cuestión de rentabilidad, como un instrumento estratégico para lograr ventajas competitivas.

Respecto al alcance o contenido del concepto de RSC, los distintos estándares, directrices o guías suelen distinguir 3 ámbitos: económico, social y ambiental y cómo éstos afectan a los distintos grupos de interés, que son los interlocutores o agentes con los que las empresas mantienen relaciones económicas o de otra índole.

5 Grupos de interés o stakeholders

Los grupos de interés o stakeholders son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa (u otra organización).

Hay 2 tipos de grupos:

Los grupos de interés internos que son los que permiten que una empresa o institución desarrolle sus actividades.

- Tenemos lo que son inversores o accionistas, que son aquellos que proporcionan el capital para que una empresa pueda desarrollar sus actividades.
- Los proveedores, que son los que proporcionan esa materia prima o ese tipo de servicios que la empresa necesita para la realización de sus actividades.
- Los empleados, las personas encargadas de utilizar esos recursos para proveer a sus clientes de productos y servicios.

Pero los grupos de interés no pueden limitarse únicamente a los stakeholders internos, sino a una escala más alejada, dentro de esta escala podemos encontrar agentes como pueden ser los competidores, la sociedad en general, el medio ambiente, las administraciones públicas o una infinidad de agentes diferentes.

6 Diálogo activo o engagement

Que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no es sólo teórico es algo sobradamente conocido, no basta con que las compañías publiquen memorias de sostenibilidad, aleguen y demuestren ser transparentes o informen sobre acontecimientos puntuales para que sean socialmente responsables.

La RSC es, ante todo, gestión: es una nueva concepción del modelo de empresa que introduce nuevas fórmulas de administración, organización y actuación. Una de estas fórmulas es el engagement, práctica cada vez más extendida que implica la involucración de los diversos grupos de interés de la compañía en sus actividades en pro de un objetivo común: el beneficio de todos.

El término anglosajón engagement suele traducirse al español como “diálogo activo con los grupos de interés” pero también podría traducirse como “compromiso”. Ya que eso es, al fin y al cabo, lo que viene a significar su aplicación por parte de una compañía: un compromiso de ésta con sus grupos de interés.

Todo tipo de engagement incluye 3 conceptos fundamentales:

- Comunicación: Una comunicación transparente entre la compañía y todos sus grupos de interés. Un diálogo global que abarca tanto los impactos positivos como los negativos; tanto los avances como retrocesos; oportunidades y amenazas...

- Colaboración: En un sentido amplio, participación e interacción entre la empresa y sus grupos de interés con el objeto de asegurar que lo que se hace, se hace en beneficio de todos.
- Compromiso: Principalmente de la empresa para dar respuesta a través de su actuación a las demandas de sus stakeholders.

6.1 El proceso de engagement

AccountAbility ha elaborado un estándar específico (AA 1000) sobre engagement con los grupos de interés, en el que se propone un marco de referencia que permita que este diálogo sea efectivo.

Pasos del engagement:

La planificación comienza identificando el perfil completo de los stakeholders de la compañía e identificando aquellos que son clave para el diálogo en función del objetivo y alcance que previamente se ha fijado. Partiendo de este perfil, la empresa establece el grado de profundidad al que quiere llegar y la forma en la que se realizará para cada caso en función de los objetivos perseguidos y del tipo de stakeholder.

La preparación: Una vez planificado, las empresas tienen que proporcionar un marco adecuado para que se efectúe el diálogo, dotando los recursos necesarios para el resto del proceso, tomando acciones que garanticen que los interlocutores poseen la base necesaria para participar en el proceso e identificando y minimizando posibles riesgos que dificulten el diálogo.

La implementación: En esta fase las empresas tienen que invitar a todos los participantes de una forma adecuada, facilitar los materiales y documentación que proporcione una visión completa de la compañía y del proceso. Las compañías tienen que documentar debidamente el proceso y sus resultados, desarrollando un plan de acción en respuesta a las inquietudes de los stakeholders y comunicando a los participantes tanto los resultados del proceso como el plan de acción diseñado.

Actuación, revisión y mejora: En esta última etapa las empresas monitorean y evalúan el proceso y sus resultados, sobre los que aprenden y mejoran, dan seguimiento a los planes de actuación derivados del diálogo con sus grupos de interés y reportan públicamente los resultados alcanzados.

Se revisa lo que se ha hecho con el objetivo de mejorar y continuar otra vez en una nueva fase de planificación, preparación e implementación, cerrando la “rueda” en un proceso sin fin.

7 Herramientas y estándares de la RSC

El desarrollo experimentado en los últimos años en materia de RSE y los crecimientos retos en materia ambiental llevan a las sociedades actuales a demandar mecanismos y herramientas que les permitan asegurar una simbiosis entre gestión y valores de la organización.

Ser capaces de atender estas demandas de la sociedad y el medio ambiente, respondiendo en términos de creatividad e innovación (diseñando organizaciones más eficientes energéticamente o fomentando la integración de la diversidad, la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional de los empleados) no es una actuación exclusiva de grandes empresas, sino que implica a todo tipo de organizaciones sin importar el sector, el tamaño o la localización. La integración de RSE en la gestión de las organizaciones ha ido consolidándose como un elemento indispensable.

El desarrollo de un sistema de gestión que integre las variables económicas, sociales y ambientales de la actividad empresarial, parece una buena alternativa y el carácter multistakeholder de la norma permite dar respuesta a las 5 dimensiones siguientes:

- ◆ Ética y Buen Gobierno.
- ◆ Medio Ambiente.
- ◆ Comunidad.
- ◆ Lugar de trabajo.
- ◆ Mercado.

Todo sistema de gestión está enfocado a la mejora continua. Las herramientas más importantes de las que dispone la sociedad para garantizar este proceso son las siguientes:

7.1 SGE 21

La norma de empresa SGE 21 es un estándar consolidado. Cada vez es mayor el número de organizaciones que están apostando por su metodología como forma de gestión de la responsabilidad social. Desde su diseño y desarrollo, la SGE 21 fue creada como un instrumento flexible y adaptable a las necesidades de las diferentes organizaciones. Esto se pone de manifiesto en las distintas posibilidades y aplicaciones que presenta el sistema de gestión.

7.2 GRI y la elaboración de memorias de sostenibilidad

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo.

El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, las cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.

7.3 ISO 26000

La ISO 26000 proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o ubicación, sobre:

- conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social;
- los antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social;
- principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social;
- las materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social;
- integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y, a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia;
- identificación y compromiso con las partes interesadas, y
- compromisos de desempeño comunicantes, y otra información relacionada con la responsabilidad social.

Esta norma ayuda a las organizaciones en la contribución al desarrollo sostenible. Su objetivo es animar a que vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Su objetivo es promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social, y para complementar otros instrumentos e iniciativas de responsabilidad social, no para reemplazarlos.

7.4 AA1000

La norma AA1000 de AccountAbility es de las primeras iniciativas que ofrece un estándar sin derechos de propiedad y de libre acceso que cubre completamente los aspectos relacionados con el informe público de la sostenibilidad y los resultados de una organización. En su elaboración se han considerado las tendencias actuales en el ámbito del aseguramiento financiero, ambiental y de la calidad, y se han incorporado lecciones clave derivadas de la reciente práctica de la gestión de la sostenibilidad y de la responsabilidad, así como de la preparación de informes y la aplicación de aseguramientos.

Aun así, esta versión de la norma de aseguramiento AA1000 representa sólo un paso en el largo camino del aprendizaje. Las Guidance Notes y las actualizaciones de las normas se enriquecerán con las interpretaciones que se obtengan de la práctica y con otras experiencias relevantes que mejoren la credibilidad de los nuevos enfoques de responsabilidad organizacional.

8 Análisis de la RSC publicada por la empresa Abertis

Una forma de dar a conocer la existencia de las herramientas de gestión y difundir su implantación es presentar ejemplo de buenas prácticas de empresas que han trabajado de modo exitoso en estos temas, para ello, se expondrá el ejemplo de Abertis, una empresa que forma parte del IBEX35 y nos proporciona información acerca de su RSC, como ejemplo para la sociedad y para otras organizaciones que quieran iniciar estos campos de aplicación.

El punto más fuerte del informe, los ejemplos de buenas prácticas que pueden servir de guía para otras empresas del sector y que dan una información relevante sobre los beneficios de la RSC en Abertis.

Una de las debilidades más importantes, es la necesidad de un apartado en concreto en el que se identifiquen y analicen impactos económicos, sociales y ambientales en el ejercicio 2010, así como riesgos y oportunidades de cada una de las áreas de negocio y en cada uno de los países donde opera la organización

9 Conclusiones finales.

El resumen de las diferentes herramientas estudiadas en el trabajo se sintetiza en la siguiente tabla:

Denominación	Autor, país de origen y año	Idiomas disponibles	Tipología	Puntos fuertes	Áreas de mejora
AA1000	The Institute of Social and Ethical Accountability U.K., 1999	Inglés	Teórica	<ul style="list-style-type: none"> · Método basado en la Mejora Continua. · Implica a los grupos de interés. · Es auditado periódicamente. · Compatible con el GRI · Se aplica en procesos de comunicación/difusión 	<ul style="list-style-type: none"> · Define la estrategia de la compañía únicamente basándose en los intereses de los grupos de interés. · Especifica qué hay que cumplir pero no dice el cómo hacerlo.
Norma SGE 21	FORETICA España, 2008	Inglés y Español	Teórica	<ul style="list-style-type: none"> · Integrable con el resto de sistemas de gestión de la empresa. · Estándar certificable por entidades de acreditación internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> · A pesar de ser teórica, la edición del año 2005 propone algún ejemplo de indicador social · No valora el impacto del producto o servicio de forma explícita, aunque lo menciona a la hora de establecer proveedores.
GRI G3.1	Global Reporting Initiative Holanda, 2002, 2006 y 2011	Inglés y Español	Práctica	<ul style="list-style-type: none"> · Herramienta con más prestigio a nivel internacional para el reporting de indicadores. · Facilita la comunicación y la integración de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> · Se utiliza habitualmente para informar a los grupos de interés y no como herramienta de gestión. · No valora el impacto del producto o servicio de forma explícita dentro de sus indicadores.
Norma ISO 26000	I.D.T.F. Internacional, 2010	Inglés, Francés y Español	Teórica	<ul style="list-style-type: none"> · Pautas internacionales sobre la estandarización de la Responsabilidad Social · Guía muy completa y específica apoyada en la normativa y legislación internacional 	<ul style="list-style-type: none"> · No es certificable por una entidad de acreditación · Por querer pretender el consenso internacional, carece de indicadores de medida, lo cual es algo que podía haber sido positivo para poder armonizar.

Mi conclusión más subjetiva, es que la mejor de todas las herramientas estudiadas es la GRI, por una razón fundamental, y es que es la única con tipología práctica.

Las tendencias de elaboración de informes en los últimos años, el GRI ha dado un importante paso de cara a tratar la materialidad de los distintos asuntos relacionados con la empresa. Éste enfoque tan práctico tiene como fin el desarrollo de métricas y de datos que sean medibles, comparables y que contribuyan a la toma de decisiones, que es lo realmente importante.

Finalmente indicar que en la Memoria del Trabajo fin de Máster se desarrollan los apartados relativos a líneas futuras, valoración económica, bibliografía y anexos, que por falta de espacio no se han incorporado en este resumen, centrándose éste en los aspectos más importantes del mismo.



Universidad de Valladolid



ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES

PROYECTO FIN DE MASTER EN LOGÍSTICA

Herramientas de gestión para La Responsabilidad Social Corporativa: Ruta a la sostenibilidad.

Autor: Gregorio Cabrero, Raúl

Tutor: Sánchez Báscones, M^a Isabel

Valladolid, Septiembre 2013

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABLAS	V
1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN.	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ALCANCE Y OBJETIVOS	1
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
2. SOSTENIBILIDAD	5
2.1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	5
2.2. SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE	7
2.2.1. <i>El triple objetivo</i>	9
2.3. HERRAMIENTAS PARA LA SOSTENIBILIDAD	9
2.3.1. <i>Herramientas de aplicación genérica</i>	10
2.3.2. <i>Herramientas de aplicación específica</i>	11
3. RSC: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.	15
3.1. SIGNIFICADO, JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DE LA RSC.....	15
3.2. ALCANCE DE LA RSC	17
3.3. LA RSC EN LA RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN	20
3.4. EVALUACIÓN DE LA RSC. RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA	21
3.5. RENTABILIDAD ECONÓMICA DE SER SOCIALMENTE RESPONSABLE	26
4. LOS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS.	29
4.1. INTRODUCCIÓN.....	29
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	30
4.2.1. <i>Introducción</i>	30
4.2.2. <i>Clasificación de los grupos de interés</i>	31
4.2.3. <i>Priorización de los grupos de interés</i>	32
4.2.4. <i>Midiendo la efectividad del compromiso</i>	34
5. DIÁLOGO ACTIVO O ENGAGEMENT.....	37
5.1. INTRODUCCIÓN AL ENGAGEMENT	37
5.2. PANELES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.	38
5.3. EL PROCESO DE ENGAGEMENT	40
5.4. MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA PARTICIPACIÓN.....	42
5.5. COMPROMISOS CON LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS.....	43
5.5.1. <i>Diálogo con ONG's</i>	43
5.5.2. <i>Diálogo con proveedores</i>	46
5.5.3. <i>Diálogo con las comunidades locales</i>	48
5.5.4. <i>Diálogo con los empleados</i>	51
5.5.5. <i>Diálogo con los consumidores</i>	52
5.5.6. <i>Diálogo con los accionistas</i>	53
6. HERRAMIENTAS Y ESTÁNDARES DE LA RSC.	55
7. SGE 21.....	59
7.1. INTRODUCCIÓN DE FORÉTICA Y LA SGE 21.....	59
7.2. ESTRUCTURA.....	59
7.3. CARACTERÍSTICAS.....	60
7.4. IMPLANTACIÓN:.....	61
7.4.1. <i>Herramientas</i> :	61
7.4.2. <i>Áreas temáticas</i>	65
7.5. CERTIFICACIÓN	69

7.5.1.	Proceso de certificación.....	69
7.5.2.	Ciclo de Certificación.....	71
7.6.	VENTAJAS DE LA IMPLANTACIÓN SGE 21.....	71
8.	GRI Y LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD	73
8.1.	INTRODUCCIÓN.....	73
8.2.	PROPÓSITOS DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD.....	73
8.3.	ORIENTACIONES SOBRE LA GUIA DEL GRI	74
8.4.	ELABORACIÓN DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD.....	76
8.4.1.	<i>Definición del contenido de la memoria, cobertura y calidad</i>	76
8.4.2.	<i>Contenidos básicos</i>	89
9.	ISO 26000.....	93
9.1.	INTRODUCCIÓN A LA ISO 26000	93
9.2.	CONTENIDOS DE LA ISO26000	94
9.3.	FUNDAMENTOS DE LA ISO 26000	98
10.	NORMA AA1000.....	103
10.1.	FUNDAMENTOS DE LA AA1000 Y ACCOUNTABILITY	103
10.2.	CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LA AA1000	104
10.3.	COMPROMISOS Y PRINCIPIOS DE LA NORMA AA1000	104
10.3.1.	<i>Principio de relevancia</i>	105
10.3.2.	<i>Principio de exhaustividad</i>	105
10.3.3.	<i>Principio de capacidad de respuesta</i>	106
10.4.	USO DE LA NORMA DE ASEGURAMIENTO AA1000.....	106
11.	ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS EN LA EVALUACIÓN DE RSC EN LA EMPRESA ABERTIS.....	109
11.1.	INTRODUCCIÓN.....	109
11.2.	CONCLUSIONES GLOBALES.....	111
11.3.	CONTENIDOS RSC.....	113
11.4.	SISTEMAS DE GESTIÓN RSC	114
12.	CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO	117
13.	ANÁLISIS ECONÓMICO	120
14.	BIBLIOGRAFÍA	122
15.	ANEXOS	123
15.1.	ANEXO 1: DECLARACIÓN DE RIO SOBRE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO	123
15.2.	ANEXO 2: PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL.....	126
15.3.	ANEXO 3: SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN PARA LA NORMA SGE 21.....	127
15.4.	ANEXO 4: INFORME RESUMIDO DE RSC DE ABERTIS	129
16.	GLOSARIO	154

Índice de figuras

<i>Figura 1: Cambio del modelo económico teniendo en cuenta el desarrollo sostenible.</i>	5
<i>Figura 2: Diferentes tendencias de la RSC dependiendo del diálogo con sus stakeholders</i>	17
<i>Figura 3: Del modelo económico al modelo socioeconómico</i>	19
<i>Figura 4: Grupos de interés</i>	30
<i>Figura 5: Fuente: AccountAbility, AA 1000 Stakeholder Engagement Standard</i>	40
<i>Figura 6: Pasos para una alianza con éxito ONG – Empresa</i>	45
<i>Figura 7: Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad</i>	74
<i>Figura 8: Visión general de la guía del GRI</i>	76
<i>Figura 9: Principios para la definición del contenido de la memoria</i>	78
<i>Figura 10: Definición de materialidad</i>	79
<i>Figura 11: Principios para garantizar la calidad de la memoria</i>	84
<i>Figura 12: Árbol de decisiones para determinar la cobertura de la memoria</i>	88
<i>Figura 13: Visión general de los contenidos básicos del GRI</i>	89
<i>Figura 14: Visión esquemática de la ISO 26000</i>	96
<i>Figura 15: Enfoque Holístico</i>	100
<i>Figura 16: Compromiso de responsabilidad</i>	104
<i>Figura 17 Evolución de la RSC en los diferentes años de la empresa Abertis.</i>	111
<i>Figura 18: Grados de calidad en la información</i>	111

Índice de tablas

<i>Tabla 1: Evolución cronológica de la RSE</i>	15
<i>Tabla 2: Modelo económico versus modelos socioeconómico. Características principales.</i>	19
<i>Tabla 3: Matriz de ayuda</i>	33
<i>Tabla 4: Contenidos ISO 26000</i>	97
<i>Tabla 5: Valoración por herramientas y estándares en el año 2010 a la empresa Abertis.</i>	110
<i>Tabla 6: Herramientas de sostenibilidad</i>	118
<i>Tabla 7: Días efectivos anuales.</i>	120
<i>Tabla 8: Semanas efectivas anuales</i>	120
<i>Tabla 9: Horas dedicadas en las diferentes partes del proyecto</i>	121

1. Introducción, objetivos y justificación.

1.1. Introducción

La necesidad de que las empresas tengan en cuenta criterios de ética y de responsabilidad social en sus actuaciones diarias parece estar ampliamente aceptado. Los factores que han contribuido a esta nueva forma de entender la actividad empresarial son muchos: las demandas sociales, que piden a las empresas que tengan en cuenta otros aspectos al valorar sus acciones; el impacto de las nuevas tecnologías, que provocan una mayor transparencia en la información, el debate en el mundo académico sobre la naturaleza y el fin de la empresa, las propuestas de los organismos internacionales y de la sociedad civil, la propia reflexión de la comunidad empresarial sobre su papel en el desarrollo de la sociedad.

Sin embargo, queda mucho por hacer para pasar de las palabras a los hechos, y para que la sensibilización sobre estos temas se transforme, de verdad, en acciones concretas en las empresas. El debate sobre la responsabilidad social se mueve, en efecto, entre dos ámbitos: el debate conceptual y la fundamentación teórica, y la aplicación práctica. Pero es ésta la que verdad importa, si lo que queremos es cambiar conductas.

El mensaje que es preciso transmitir es, por tanto, que los temas de ética y de responsabilidad social tienen un cierto carácter intangible, pero que pueden gestionarse. La ética y responsabilidad social no pueden dejarse a la buena voluntad de las personas, pueden y deben gestionarse para alcanzar un mundo sostenible. Hay herramientas y procesos de gestión que permiten dotar a las empresas de medios para asegurarse que los criterios sociales, medioambientales y éticos son considerados en las decisiones diarias de sus empleados del mismo modo que lo son los aspectos económicos.

1.2. Alcance y Objetivos

Este trabajo está dirigido a todas las personas que forman parte de la sociedad para el conocimiento y funciones de la RSC, y más especialmente, para aquellos líderes que anteponen los beneficios de la empresa realizando malas prácticas, que suponen un riesgo para las propias empresas como para el medio ambiente, y a la sociedad en general.

Los objetivos que se centran este trabajo son, el primero y fundamental, dar una visión crítica al lector del mundo en el que vivimos hoy en día y como si seguimos bajo esta línea de tendencia, habrá un momento que la insostenibilidad será tan grande que no podremos mitigarla ni corregirla, teniendo graves consecuencias para todo el planeta.

Para evitar esto, hay que concienciar a la gente, que una de las soluciones más acertadas es incorporar la Responsabilidad Social Corporativa a las empresas, y para ello, su conocimiento, sus funciones y sus herramientas deben ser conocidas, extendidas y aplicadas por la mayoría para tener en un futuro no lejano un mundo más sostenible y socialmente mejor, tanto para las personas, como para el medio ambiente.

Para alcanzar estos objetivos, lo que se desarrolla en este trabajo es una visión teórica de lo que es la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, siendo el diálogo activo o engagement, la pieza fundamental en el proceso de relación entre la empresa y sus grupos de interés.

Además, se estudian diferentes útiles de gestión para un buen desarrollo de la responsabilidad social (como pueden ser la SGE21, ISO26000, memorias de sostenibilidad...) ya que los temas de ética y de responsabilidad social, pueden gestionarse, y de esta manera, estudiar las relaciones entre las diferentes herramientas para su uso más adecuado según las circunstancias de las diferentes empresas.

Una forma de dar a conocer la existencia de estas herramientas y difundir su implantaciones es presentar ejemplo de buenas prácticas de empresas que han trabajado de modo exitoso en estos temas, para ello, se expondrá con ejemplos las buenas prácticas de una empresa, para ser guía y así, a través de la experiencia en la responsabilidad social de otras organizaciones y de las conclusiones que se puedan obtener, puede cundir el ejemplo y que otras empresas se planteen empezar a trabajar en estos temas que benefician a la propia empresa y a toda la sociedad.

1.3. Justificación del proyecto

La RSC parece que vuelve a suscitar un interés renovado después de que las investigaciones sobre los orígenes de la crisis financiera hayan puesto de manifiesto que las malas prácticas de los principales bancos, han estado en el origen del problema.

Si los ejecutivos de las grandes empresas se mueven dentro de un sistema de incentivos que favorece asumir riesgos con el fin de obtener beneficios superiores a los normales, a corto plazo, se generan tales beneficios, pero, a largo plazo, el riesgo sistémico crece. Cuando el sistema se tambalea se pone de manifiesto que la RSC no es irrelevante ni para la empresa ni para su entorno social.

Toda la crisis económica que nos afecta hoy en día no ha sido un desastre natural, sino que ha estado causado por determinados comportamientos irresponsables de directivos y legisladores. Pero hoy en día, el sistema financiero no es el único que está en riesgo por la actuación irresponsable de directivos que centran la gestión empresarial en el beneficio a corto y medio plazo. En realidad todo el sistema económico se encuentra amenazado por la cultura del crecimiento económico irrespetuoso con el medio natural.

Frente a las grandes declaraciones de los líderes mundiales a favor del “crecimiento sostenible” está la realidad de los indicadores de contaminación, como el calentamiento global, pérdida de suelos fértiles, degradación de calidad de las aguas, agotamiento de bancos de pesca, reducción de masa forestal, etc.

Al igual que ha pasado con el sistema financiero recientemente, los responsables de tomar las decisiones no parecen actuar bajo el lema de la precaución ante el alto riesgo sistémico de seguir en la misma senda de insostenibilidad. La Naturaleza ya ha dado señales de que los riesgos ambientales van a tener un creciente coste económico, por no hablar de los efectos que provocarían catástrofes naturales que provocarán un clima más extremo: mayores inundaciones, sequías, incendios y, sobre todo, efectos que no podemos ni controlar ni remediar porque ni siquiera somos capaces de preverlos.

En este sentido la recesión originada en el sector financiero parece una parábola, a escala reducida, de lo que puede ser una crisis ambiental, teniendo en cuenta que no es la primera crisis financiera y contaban con instrumentos para afrontar esta crisis, mientras que en una crisis ambiental no disponemos ninguna herramienta de ayuda para subsanarla.

En este contexto resulta muy apropiado que el Comité Nobel haya puesto sus focos en 2 economistas cuyo trabajo se ha centrado en promover la RSC, Elinor Ostrom y Oliver E. Williamson, donde ambos defienden que el objetivo de maximizar beneficios está socialmente obsoleto y que las empresas deben integrar objetivos de Responsabilidad Social. Defienden que la RSC sería una forma de entender la empresa en la que los objetivos sociales se internalizan como parte de los objetivos corporativos.

Espero que este trabajo contribuya a fomentar el conocimiento de la RSC así como sus herramientas y formas de gestión para mejorar tanto la calidad de las relaciones dentro de la propia empresa como la función social que cumplen.

2. Sostenibilidad

2.1. Antecedentes del desarrollo sostenible

En la actualidad cada vez mas foros asumen el desarrollo como una suma de aspectos cualitativos y cuantitativos, sin embargo, en los centros de decisión se sigue defendiendo el crecimiento económico como la vía para conseguir el desarrollo. Esta vinculación entre crecimiento y desarrollo no es casual sino que es muy fuerte y viene provocado por un determinado desarrollo histórico. La noción de crecimiento empieza a tomar fuerza en la década de los 30, con la crisis y las medidas que se tomaron para salir de ella, en ese momento se asimilaron producción y consumo con desarrollo, ignorando otras magnitudes que con el tiempo se han manifestado como muy importantes.

El paradigma económico imperante equipara crecimiento económico con desarrollo y pleno empleo, con lo que obliga a un crecimiento económico constante, y esto va ser la marca del éxito en países, como en empresas, como en personas. En la década de los 60, los problemas ecológicos empiezan a ser patentes y son múltiples las voces que nos hablan de ello y se recogen en diversos documentos, pero no será hasta la década de 1980 cuando estos problemas sean absolutamente visibles y se observen como problemáticas globales; estamos hablando de la deforestación, desertificación y de otros problemas que empezaban ya a manifestarse como muy relevantes como el caso del calentamiento global o del cambio climático.

Lo que se pone sobre la mesa es que la actividad humana está comenzando a dañar seriamente los sistemas que sostienen la vida y como esta idea de crecimiento (la que está basada en nuestra economía) en un uso creciente de materias primas y de energía, se basan en el crecimiento en un fin como en sí mismo, y no tanto en alcanzar el bienestar que realmente es la idea que encontramos debajo de la idea de desarrollo sostenible. Se comienza de esta manera aparecer un cuestionamiento del modelo económico en el que la economía es el centro y los sistemas ecológicos como el medio ambiente y como los sistemas sociales están fuera de ese sistema económico que los utiliza en su propio provecho. Pasamos en esta década a una idea de sostenibilidad en el que la economía es una parte de un sistema que está insertado dentro de las propias sociedades y que está insertado en nuestro medio ambiente, que le sirve de base y de sustento.

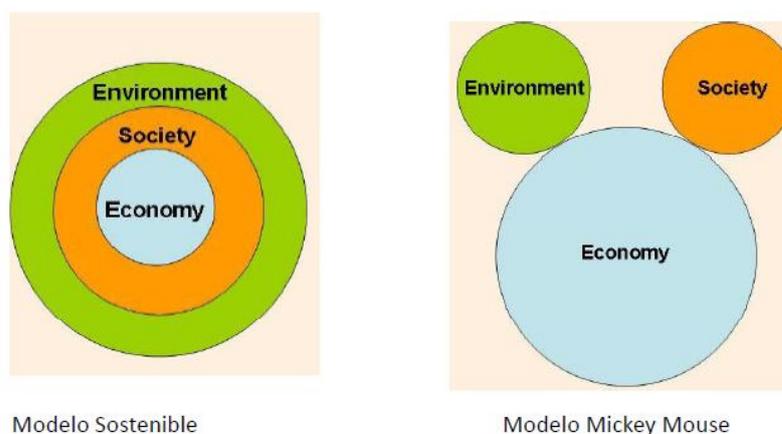


Figura 1: Cambio del modelo económico teniendo en cuenta el desarrollo sostenible.

En este momento empiezan a surgir documentos muy importantes en torno a este nuevo modelo de cuestionamiento al sistema que se estaba desarrollando y uno de los más importantes que tenemos es el informe Brutland (1987, "Nuestro futuro común"). El informe le creó la comisión mundial para el medio ambiente y desarrollo. Este documento es importante no sólo por el planteamiento que realiza sobre el desarrollo sostenible sino además porque es un informe que viene avalado por Naciones Unidas. Hasta ese momento se habían escrito informes de grupos científicos, de grupos ecologistas, de grupos de presión... pero este informe es importante ya que establece la definición de desarrollo sostenible que ha sido la más reproducida a lo largo de estos años, ya que es una definición muy controvertida y genera muchos problemas por la amplitud de las palabras que forman su definición.

Definición de desarrollo sostenible publicado en el informe Brutland: "Es el desarrollo que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas".

Además de la definición, el informe Brutland establece una serie de cuestiones muy importantes que van a ser básicas en los contextos que hablamos de sostenibilidad como pueden ser:

- los modelos de desarrollo actual favorecen la pobreza y la desigualdad.
- Existe una relación entre los modelos de desarrollo y la situación actual de crisis ambiental y de crisis social
- Introduce el concepto de límites y el concepto de necesidades, ambos básicos a la hora de hablar de desarrollo sostenible, límites tanto en nuestra forma de consumir como en nuestras formas de vida y el concepto de necesidades diferenciando necesidades del norte con las necesidades de los pueblos del sur y también abriendo un debate que incluirá el concepto contraponiendo a la idea de deseos.

En 1992 Rio de Janeiro acoge la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), también conocida como Rio 92 o Cumbre de la Tierra. En esta conferencia destacan la firma de 3 acuerdos:

1. El Programa 21 (o Agenda 21) que promueve el desarrollo sostenible.
2. La Declaración de Rio sobre Medioambiente y el desarrollo. (En el Anexo 1 se recogen los principios de esta declaración)
3. Declaración de Principios relativos a los Bosques

En 1997 se celebró en Nueva York la cumbre de Rio+5, que llevó a cabo una evaluación de la respuesta de los países a los acuerdos firmados en la Cumbre de la Tierra. El objetivo era determinar y reconocer los adelantos alcanzados y promover acuerdos similares en medidas correctivas.

El Pacto Mundial se lanzó en 1999, Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, propuso este pacto en su discurso pronunciado ante el Foro Económico Mundial, pero la fase operacional se inició en la Sede de Naciones Unidas el 26 de julio del año 2000. El Secretario General invitó a los dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional en cuyo marco las empresas colaborarían con los organismos de Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal. (En el Anexo 2 se recogen los diez Principios que se recogen en el Pacto Mundial).

En 2002 con la Cumbre de Johannesburgo, Rio+10, el avance en el logro del desarrollo sostenible había sido extremadamente decepcionante, ya que la pobreza había aumentado y la

degradación del medio ambiente había empeorado. Lo que el mundo deseaba era una cumbre de acciones y resultados, lo que supuso esta cumbre los cimientos y abrió el camino para la acción.

En 2012 transcurrido 20 años desde que se celebrara la Cumbre de la Tierra, Rio+20 dio el visto bueno para establecer un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y lograr la cooperación de todas las naciones, ricas y pobres, en la fijación de metas relacionadas con un conjunto de retos en todo el mundo, desde el agua y el suelo, hasta los desperdicios alimenticios.

Existen otras iniciativas a través de las cuales se pretende articular este importante cambio de rumbo en el modelo de crecimiento y de desarrollo. Por lo tanto, lo que encontramos con este desarrollo sostenible es un cuestionamiento de los sistemas económicos y de los sistemas predominantes en las sociedades occidentales, y la necesidad de un cambio de paradigma hacia un sistema que realmente replantee nuestras bases éticas, de vida y de consumo, ante todo ello, la empresa es uno de los protagonistas más relevantes para hacerlo efectivo y como la Responsabilidad Social Corporativa es uno de los principales vehículos en esta ruta a la Sostenibilidad.

2.2. Sostenibilidad y desarrollo sostenible

La preocupación y ocupación por determinar qué es lo sostenible, y cómo alcanzar un modelo de desarrollo que lo sea, ha coincidido en el tiempo con una mayor concienciación pública de los impactos ambientales de la actividad humana, así como con el deterioro del entorno y de la necesidad de detener la pérdida de biodiversidad y la degradación ambiental.

La sociedad ha experimentado en las últimas décadas un claro avance en la incorporación de la sensibilidad solidaria y social al sentir común. Por lo tanto, la Sostenibilidad se ha desarrollado por la conjunción de la necesidad de un desarrollo perdurable, la conciencia ambiental y la sensibilidad social.

Resumiendo de forma simple, la sostenibilidad es un marco de referencia, un cúmulo de valores, un conjunto de principios, que dan lugar a un proceso abierto de la perdurabilidad. Esta búsqueda de la perdurabilidad se aplica tanto al diseño del modelo de desarrollo, como al entorno natural, con la finalidad de mantener y mejorar las condiciones de vida de las generaciones que ahora viven y de las que lo harán en el futuro, al tiempo que se salvaguarda el medio ambiente, es decir, la sostenibilidad es una apuesta por el futuro del planeta en todos los sentidos.

Para avanzar en este camino, es necesario contar con la mejor estrategia del “desarrollo sostenible” y las herramientas e instrumentos que lo posibilitan. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta que el desarrollo sostenible no se limita solamente al desarrollo económico, sino que, además de abordar éste, incluye otras variables de la actuación humana como pueden ser sociales, políticas, ambientales, culturales... en un proceso globalizador, hasta llegar a impregnar de forma total el pensamiento, la opinión y el quehacer de la sociedad.

En el contexto de que el planeta es finito, y por lo tanto sus recursos, el cambio climático, las diferentes vertientes de la biodiversidad, etc., en éste contexto ha emergido el concepto del cambio global, que aúna diversos elementos que forman parte esencial del nuevo escenario en que se mueve actualmente nuestro planeta; por eso, la idea de cambio global es indispensable para comprender en toda su complejidad las interacciones que actualmente se dan en la Tierra, tanto entre los seres humanos, como entre éstos y el resto del medio ambiente.

En síntesis, el cambio global se configura en el siguiente mapa de grandes apartados:

- Relaciones norte-sur
- Expansión demográfica
- Desarrollo emergente
- Incremento del uso de recursos y del impacto ambiental *per cápita*.
- Migraciones masivas.
- Globalización económica y cultural.
- Brechas tecnológicas y formativas
- Cambio climático.
- Fragmentación y urbanización del territorio.
- Deforestación y desertificación.
- Pérdida de biodiversidad.
- Sobrecarga y degradación de los ecosistemas terrestres, acuáticos y marinos.
- Contaminación (atmosférica, química, acústica, lumínica...)
- Residuos
- Agotamiento de materias primas y recursos.
- Crisis generalizadas y simultáneas: agua, alimentos y energía.

Muchos de estos apartados tienen siempre efectos negativos, y otros pueden ser beneficiosos o perniciosos según el contexto y las circunstancias.

Cada uno de ellos supone de por sí un cúmulo de situaciones cambiantes o adversas, por lo que la suma de todos, y especialmente el hecho de que estén ocurriendo simultáneamente y en todo el planeta, confiere al cambio global un poder de transformación de la vida tanto humana como no humana, como nunca antes había ocurrido.

Ante esta situación, la sostenibilidad supone una aproximación creadora y reflexiva a la realidad, propugna un quehacer responsable para lograr remedios eficientes y equitativos a las desigualdades y conflictos planteados, y pretende un mejor aprovechamiento de las oportunidades que se nos presentan.

Como tarea y horizonte común que es, la sostenibilidad ha de ser asumida por la sociedad en pleno y en plenitud. Nada hay más globalizado que el futuro global de la Tierra, por lo que es obligación ineludible de todos los sectores sociales incorporarse al camino de la sostenibilidad y hacerlo suyo.

El desarrollo sostenible será la resultante de sumar tanto grandes como pequeñas acciones sostenibles, realizadas por todos los componentes de la sociedad.

La sostenibilidad, es un nuevo paradigma que está llamado a sustituir a otros modelos cuya vigencia y efectividad se está agotando.

Uno de los mayores y más profundos retos que tiene la sociedad ante sí es cambiar sus referencias, de la forma más rápida, eficiente y menos traumáticamente posible.

2.2.1. El triple objetivo

El triple objetivo (triple bottom line) es un concepto que ha tenido y está teniendo una rápida y extensa difusión, y con su aparente sencillez está cuestionando muchas ideas preconcebidas y modificando muchas actitudes. El padre de este concepto es John Elkington (1997) y en su definición establece que una empresa, para ser sostenible, tiene que marcarse un triple objetivo:

1. Ser económicamente viable.
2. Ser socialmente beneficiosa.
3. Ser ambientalmente responsable.

Su fundamento básico pretende, por tanto, compatibilizar las actividades económicas, la responsabilidad social y el cuidado del entorno. De esta forma la empresa no sólo genera beneficios económicos, sino también valor, social y ambiental, para sus grupos de interés.

Los orígenes de este concepto hay que buscarlos en el Informe Brundtland, cuando definió lo que se entiende por desarrollo sostenible, y la conjunción de estos 3 objetivos puede aplicarse, no sólo a todo tipo de empresas, sino también a cualquier tipo de organización.

En 1998, Elkington ya afirmaba que las empresas líderes comienzan a tener una visión más amplia de contabilidad, auditoría y publicación de información, que comprende aspectos financieros, ambientales, sociales o éticos.

2.3. Herramientas para la sostenibilidad

Ante la problemática global planteada, existe una creciente preocupación social por encontrar soluciones sostenibles. Elementos tales como la superpoblación, la pobreza, las desigualdades, el agotamiento de los recursos naturales, en definitiva, el cambio global que amenaza con seguir degradándose si no se aplican decididamente soluciones efectivas.

Para lograr más y mejor futuro para todos, en un planeta lleno como el nuestro, es necesario afrontar los viejos retos y problemas con nuevos planteamientos, y utilizar nuevas herramientas. Herramientas diversas, imaginativas y eficientes, para colaborar con la Naturaleza, no para explotarla; para potenciar la convivencia, no la imposición; para superar actitudes de depredación e insolidaridad que provocan situaciones insostenibles.

Se trata de encontrar y utilizar herramientas que, en un ámbito de solidaridad y equidad, armonicen el presente con el futuro, la economía con la ecología y el medio ambiente con el desarrollo.

En la búsqueda y aplicación de estas nuevas herramientas, se debe tener en presente que la ciencia y la técnica son necesarias para la sostenibilidad, pero no suficientes.

Para lograr los objetivos que pretende la sostenibilidad hay que sumar también la voluntad del cambio y las actitudes éticas.

2.3.1. Herramientas de aplicación genérica

✓ **Huella ecológica**

Es un indicador para medir la presión de los seres humanos sobre los ecosistemas.

La huella ecológica indica la superficie biológicamente productiva necesaria para generar los cultivos, la carne, el pescado y la madera que consumen los habitantes de todo el mundo, así como la superficie destinada a infraestructuras y la absorción de las emisiones de dióxido de carbono procedentes de la quema de combustibles fósiles.

Desde 1961, la huella ecológica prácticamente se ha duplicado, y en algún momento de la década de los 70, ya superó la capacidad biológica de la Tierra.

✓ **Mochila ecológica**

Indicador complementario con la huella ecológica, el indicador mochila ecológica determina la cuantía de recursos naturales que conllevan el consumo de los distintos servicios y productos.

La mochila ecológica pone de relieve la totalidad de los recursos que se necesitan, tanto en los procesos productivos de todos los bienes como en la prestación de todos los servicios, ya que muchos de dichos recursos permanecen encubiertos y hasta ahora no se valoran.

✓ **3 R (Reducir, Reutilizar, Reciclar)**

Es un viejo y conocido lema de aplicación universal, para disminuir la huella ecológica, que puede aplicarse tanto a actitudes individuales como colectivas.

✓ **Educación ambiental y educación para la sostenibilidad**

Más implantada y extendida la primera, se hace necesario complementarla con una educación, que no sea sólo académica, en pro de la sostenibilidad.

✓ **Principio de Precaución**

De imprescindible aplicación en cualquier actividad que suponga algún tipo de impacto sobre el entorno, tanto humano como no humano. La eventualidad de efectos no contemplados, así como la existencia de interacciones, muchas veces aún desconocidas, entre los distintos componentes de los ecosistemas, aconsejan ser prudentes antes la posibilidad de consecuencias negativas, o no deseadas, o no previstas, que incluso pueden llegar a tener resultados irreversibles.

✓ **Consumo responsable**

Es una de las componentes básicas de la actitud sostenible de los ciudadanos. Su aplicación es imprescindible para reducir la huella ecológica.

✓ **Inversión socialmente responsable**

Para actuar en coherencia con los valores que se asumen, la inversión socialmente responsable es una excelente manera de hacer coincidir el fondo con la forma en las actitudes de los agentes sociales.

✓ **Triple objetivo**

Su implantación es absolutamente decisiva para la sostenibilidad de cualquier organización.

✓ **Biomímesis**

Imitar a la naturaleza a la hora de reconstruir los sistemas productivos humanos, con el fin de hacerlos compatibles con la biosfera (Riechmann, 2006).

✓ **Ecoinnovación**

Se trata de llevar a cabo los procesos de innovación, cualquiera que sea su naturaleza, teniendo presente, además de la viabilidad económica, los restantes principios de sostenibilidad.

✓ **Ecodiseño**

Supone realizar cualquier tipo de diseño atendiendo a los parámetros de sostenibilidad que sean de aplicación al objeto o a la acción diseñada.

✓ **Ecoeficiencia**

Se obtiene mediante la comercialización de productos y servicios competitivos en su precio que satisfagan las necesidades de la sociedad y ofrezcan calidad de vida al mismo tiempo que reduzcan, de forma progresiva, los impactos medioambientales y la intensidad del uso de los recursos en todos sus ciclos de vida hasta el punto en que el planeta pueda asumirlos.

✓ **Ecoindicadores**

Utilizados para evaluar situaciones y procesos que atañen directamente, de una u otra forma, a distintos aspectos de la sostenibilidad.

✓ **Fiscalidad ambiental**

Una adecuada política fiscal es una herramienta, imprescindible y de primera magnitud, para hacer sostenible el modelo de desarrollo.

2.3.2. Herramientas de aplicación específica

✓ **Agricultura sostenible**

La actividad agraria está adoptando nuevas formas de actuación más sostenibles. La agricultura y la ganadería ecológica, la agricultura integrada, la de conservación o la permacultura son ya realidades en expansión.

✓ **Análisis del ciclo de vida (ACV)**

Permite evaluar globalmente la huella ecológica de un determinado producto, así como determinar los impactos ambientales de cada una de las fases de su vida.

✓ **Análisis de costes ambientales**

El análisis y la internalización de los costes ambientales son ineludibles en cualquier planteamiento sostenible. No confundir valor con precio.

✓ **Análisis de riesgos ambientales**

Es imprescindible conocer los riesgos ambientales para enfocar adecuadamente las soluciones sostenibles.

El análisis ambiental debe incorporarse como componente del análisis integral de las organizaciones.

✓ **Códigos de conducta y Códigos de buen gobierno**

Son declaraciones públicas y voluntarias de las organizaciones, en la que asumen principios y valores que potencian su actuación sostenible.

✓ **Ecocertificaciones**

Dan fe que determinados productos han sido producidos, o extraídos, de forma sostenible. Los más comunes son las ecocertificaciones para productos agrícolas, ganaderos, forestales y marinos.

✓ **Ecocondicionalidad**

Supone la exigencia del cumplimiento de unos requisitos básicos de responsabilidad ambiental para poder optar a determinadas ayudas públicas. Como por ejemplo se puede citar la ecocondicionalidad para recibir ayudas agrarias de la Política Agraria Comunitaria (PAC).

✓ **Ecoetiquetado**

Proporciona información al consumidor para que éste pueda actuar de forma sostenible.

✓ **Ecoturismo**

Pretende fomentar un turismo responsable que concilie los fines propios de esta actividad con los principios de sostenibilidad.

✓ **Instrumentos financieros éticos**

Son aquellos instrumentos financieros que, además del objetivo de rentabilidad, en su diseño y operativa incluyen principios éticos, sociales o medioambientales.

✓ **Memorias de sostenibilidad**

Son aquellas que, con transparencia y compromiso, dan información integrada de los aspectos económicos (incluyendo los financieros, pero no sólo éstos) sociales y medioambientales de la empresa.

✓ **Política integrada de producto**

Es una estrategia fomentada por la Unión Europea para minimizar el impacto ambiental de todo el ciclo de vida de cualquier producto o servicio, desde la extracción de la materia prima, o el diseño, hasta su desecho.

Incorpora una gran variedad de herramientas (voluntarias y obligatorias) tales como instrumentos económicos, etiquetado ambiental, líneas de diseño, formación ambiental para

empresas y consumidores, consideración de factores ambientales por las Administraciones Públicas para sus contrataciones, etc.

✓ **Relación con los grupos de interés (stakeholders)**

Mantener una relación abierta, fluida y transparente con sus grupos de interés, es la base de la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

✓ **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Las organizaciones que adoptan un sistema de gestión de su responsabilidad social corporativa incorporan a sus estrategias, sus políticas y sus procedimientos un valioso modelo de actuación sostenible.

✓ **Sistemas de gestión medioambiental (SGI)**

Herramientas para ayudar a las empresas a cumplir mejor con los requisitos medioambientales de la sostenibilidad. Existen varios estándares que pueden aplicarse; los más conocidos son la Norma ISO 14001 y el Sistema Comunitario de Ecogestión y Auditoría (EMAS).

Para avanzar en el camino de la sostenibilidad es preciso innovar, tanto en los análisis y las propuestas como en las herramientas a utilizar, para ir logrando soluciones duraderas, armoniosas, satisfactorias, creativas y equitativas, en un contexto de solidaridad y respeto: solidaridad entre los seres humanos y respeto de éstos hacia el resto de seres vivos y su entorno natural.

3. RSC: La Responsabilidad social corporativa.

3.1. Significado, justificación y antecedentes de la RSC.

Algunos autores sitúan el origen del concepto de RSE en los años 50, ligado al rápido incremento del tamaño y del poder de las empresas americanas, y el papel protagonistas que éstas empezaron a desempeñar en una sociedad que afrontaba problemas sociales urgentes, como la pobreza, el paro, la degradación urbana y la contaminación. La RSE se convirtió en un clamor compartido por diversos grupos que exigían cambios en los negocios americanos.

Otros autores encuentran sus orígenes en los años 20, cuando se empieza a hablar del principio de caridad, la filantropía ya no como acción individual (del empresario o de los propietarios de la empresa), sino como acción corporativa de la empresa como un todo. Más tarde, el principio de caridad se complementó con el principio de administración que instaba a la empresa a que mirara por el interés público en tanto que era responsable de la administración de recursos públicos que afectaban a distintos miembros de la sociedad.

La *tabla 1* resume las principales aportaciones en la formalización de la RSE como disciplina.

Tabla 1: Evolución cronológica de la RSE

Década	Desarrollo	Destacable
1953	Primera definición formal de RSE	Publicación de la obra de Bowen; Social Responsibilities of the bussines. Inicio formal de la RSE.
1969	Etapa filosófica: Definición de RSE y debate sobre los fines de la empresa.	Proyecto de Responsabilidad de la empresa, liderado por Ralph Nader. Presionó durante los años 60 a General Motors para que tomara determinadas decisiones, a través de sus juntas de accionistas. Aunque los inversores responsables representaban sólo un 3%, consiguieron que publicaran un informe social cada año, que estableciera un Comité de Política social.
1970	Etapa práctica: Definición de las responsabilidades de la empresa y se continúa con lo iniciado en lo anterior	Propuesta del CSP (Corporate Social Performance) como forma de mediación de la RSE. Estudios empíricos sobre la RSE: percepción de ejecutivos sobre RSE; medición de la RSE en EEUU.
1980	Etapa estratégica: definición del modelo stakeholders y desarrollos de códigos éticos. Balance social como medio de interiorizar la RSE.	Estudios empíricos sobre filantropía, relación entre responsabilidad social y resultados financieros
1990-hoy	Desarrollo sectorial de la disciplina: se parcela y se analizan separadamente y en profundidad distintos aspectos.	Prolifera la investigación empírica y las publicaciones sobre la RSE y la ética de negocios y cátedras sobre RSE en casi todas las escuelas de negocios. Se abren líneas de investigación en universidades europeas y estadounidenses.

1990-hoy	Empresa ciudadana: enfatiza la responsabilidad hacia el medio ambiente y colaboración con la comunidad.	Se crean instituciones en casi todos los países occidentales para promover la RSE, la ética en negocios o algún aspecto concreto de éstas. Los gobiernos empiezan a tomar parte en la promoción de la RSE.
----------	---	---

EL comportamiento social de las empresas constituye la parte más importante de su legitimidad social. Es la parte dinámica, la acción que produce efectos hacia el exterior y determina el papel que se quiere desempeñar y la aportación al desarrollo de la sociedad.

Del resultado agregado del comportamiento social de las empresas va a depender, en gran medida, el proceso de la sociedad. Ahora bien, el comportamiento social de la empresa no está dissociado de la propia esencia social; ésta, lógicamente, fundamenta a aquél. Por tanto, el comportamiento social es algo natural y consolidado cuando la empresa es consciente de su antropología social.

A menudo podemos ver que la falta de una base sustancialista del comportamiento social conlleva acciones sociales de empresas sustentadas en ideas mercantilistas y de propaganda. Aunque los efectos de estas acciones pueden ser positivos, socialmente hablando, cabe pensar que no perdurarán y que, por dicha circunstancia, no llegarán a alcanzar legitimidad social, generalmente otorgada a comportamientos perseverantes en el tiempo.

La RSE y su razón de ser pueden explicarse desde diferentes puntos de vista y sobre la base de unos argumentos éticos, morales, económicos, de negocios y sociales. Desde una aproximación desde los negocios suele ser concebida como una herramienta de gestión más al servicio de la competitividad empresarial y de la creación de valor a largo plazo para los propietarios de las firmas; es decir, como una cuestión de rentabilidad, como un instrumento estratégico para lograr ventajas competitivas.

Desde una reflexión de carácter puramente económico, tal y como señalan Rodríguez (2006) y AECA (2007), la razón económica de la RSC se justifica por la necesidad de proteger los contratos implícitos y fomentar las inversiones específicas que los diferentes grupos de interés hacen en la empresa, desarrollar la innovación y el aprendizaje de la organización, compensar los riesgos no diversificables asumidos por los stakeholders como los empleados o los proveedores, interiorizar los efectos externos y, en definitiva, entender la empresa como espacio de cooperación y legitimidad social.

Así pues, en el debate actual podríamos decir que se están defendiendo dos aproximaciones diferentes al concepto de RSE y al modelo de empresa que hay implícito tras la RSE. Una teoría stakeholder instrumental, filantrópica-estratégica y que busca el valor del accionista sin grandes transformaciones que Rodríguez (2007) define como **RSE estratégico-instrumental**.

La otra visión es la que se denomina **RSE avanzada**, parte de una teoría stakeholder normativa con argumentos éticos, sociales políticos y económicos y de un modelo pluralista.

La visión instrumental de la RSE, que defiende mayoritariamente el mundo empresarial, sigue partiendo de un modelo de empresa financiero o accionarial "ilustrado" donde la RSE se justifica porque aporta valor al accionista. Los intereses de éstos son prioritarios y tienen el control

del gobierno de la empresa y de la orientación de sus negocios. El resto de stakeholders son medios e instrumentos para aportar mayor valor al accionista a largo plazo.

Por su parte, la mayoría de las organizaciones sociales (ONG de desarrollo, ambientalistas, de defensa de los intereses de los consumidores, etc.) suscriben una visión avanzada de la RSE donde los grupos de interés merecen consideración por lo que sí mismos representan y no sólo por ser un medio útil a algún otro grupo de interés. Ello implica participación en el gobierno de las empresas, en la toma de decisiones y la exigencia a administradores y directivos de que sean partícipes, no sólo de los accionistas, obligándoles a rendir cuentas a la comunidad con transparencia y verificación externa.

En la siguiente imagen (*figura 2*) se puede observar las 2 principales tendencias de la RSE con sus principales características y autores y sus 2 vertientes dependiendo del diálogo que se establece con los diferentes grupos de interés.



Figura 2: Diferentes tendencias de la RSC dependiendo del diálogo con sus stakeholders

3.2. Alcance de la RSC

La preocupación por la responsabilidad social corporativa es un fenómeno que, desde hace algunos años, viene llamando la atención de las propias empresas, especialmente de las grandes corporaciones; de la sociedad civil, preocupada por el impacto social y medioambiental de sus actividades; de las instituciones políticas, como es el caso de la propia Comisión Europea, o de organismos multilaterales como Naciones Unidas.

Diferentes compromisos, declaraciones, e incluso normativas han ido emanando en los últimos años en torno a lo que se considera RSC. A pesar de la dificultad de encontrar un consenso en torno a la definición, por la variedad de intereses que hay que aunar en esta nueva forma de

entender la empresa, recogemos a continuación la definición consensuada por el foro de expertos del Ministerio de Trabajo español que tiene el encargo parlamentario de elaborar un documento sobre la RSC, que oriente al gobierno en las políticas que en esta materia pudiera poner en marcha: “La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los Derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

Tras esta definición transluce un concepto comunitario de empresa contrario al enfoque contractual tradicional, en el que la empresa no se considera como un ente abstracto, sino como una institución social, coalición o asociación de agentes económicos aparte de los individuos que la componen, con derechos y obligaciones en cuanto tal. (Rodríguez, 2003)

Siguiendo a Kay (1996), la compañía se concibe como una institución social articulada mediante un nexo de relaciones de confianza mantenidas a largo plazo. Ello supone que administradores y gerentes deben preservar y aumentar el valor de los activos bajo su control, no actuar meramente como agentes de los accionistas. Activos son no sólo los tangibles, sino también las capacidades de los empleados, las expectativas de los clientes o proveedores, la reputación e imagen de la empresa dentro de la sociedad, etc.; es decir, activos decisivos en el largo plazo.

Al conjunto de estos activos y recursos acumulados a través de las relaciones sociales externas e internas por la organización y por sus partícipes. Se los denomina capital social. Se trata de un conjunto de redes, normas y relaciones de confianza que facilitan la resolución de los dilemas de la acción colectiva.

La RSC bien entendida es una cuestión de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los inversores, consumidores y otros grupos de interés, mediante el aprovechamiento de oportunidades de negocio y gestión integral de riesgos vinculados al nuevo entorno, económico, social y medioambiental.

La gestión medioambiental reduce costes y una gestión responsable de los recursos humanos mejora su productividad. Además, al tener presente nuevos riesgos de gobierno corporativo, ambientales y sociales del mundo globalizado en el que vivimos permite anticiparse a nuevas regulaciones o evitar riesgos reputacionales que dañen la imagen de la empresa.

Los estudios dejan entrever, en su mayoría, la existencia de una relación positiva o neutra entre la performance social y la financiera. Los mercados financieros son conscientes de ello y lo premian. La gestión de activos con criterios de RSC se ha visto multiplicados por 4 en un breve periodo de tiempo en toda Europa.

En la Tabla 2 se muestra una comparativa de los 2 modelos o concepciones de empresa, el modelo clásico y el socioeconómico.

La RSC se concibe como una forma de gestión cuyo objetivo es hacer bien las cosas para todos (accionistas, empleados, clientes, sociedad en general). Así pues, la gestión de dicha responsabilidad social supone el crecimiento e integración en la gestión y en las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

La RSC exige ir más allá de la ley, pero supone asumir los tratados y convenios internacionales sobre derechos humanos, derechos laborales y protección del medio ambiente con especial atención a los emanados de la Organización Internacional del trabajo y sus convenios.

Tabla 2: Modelo económico versus modelos socioeconómicos. Características principales.

Modelo económico	Modelo socioeconómico
Producción	Calidad de vida. Conservación de recursos y armonía de la naturaleza
Decisiones de mercado	Control de la calidad en las decisiones de mercado
Etapas prácticas: Definición de las responsabilidades de la empresa y se continúa con lo iniciado en lo anterior	Propuesta del CSP (Corporate Social Performance) como forma de mediación de la RSE. Estudios empíricos sobre la RSE: percepción de ejecutivos sobre RSE; medición de la RSE en EEUU.
Remuneración económica de los factores	Remuneración equilibrada en lo económico y social de los factores
Intereses individuales	Intereses de la comunidad: las personas que trabajan en el sistema son interdependientes y requieren cooperación
La empresa es primariamente un sistema cerrado	La empresa primariamente es un sistema abierto
Menor intervención del estado	Intervención activa del estado



Figura 3: Del modelo económico al modelo socioeconómico

Tal y como recoge una informe de la consultora KMPG de 2005, que analiza las tendencias en elaboración de informes y memorias de las grandes corporaciones del mundo, los 3 factores económicos más importantes por los que las compañías se preocupan por la RSC eran: innovación y aprendizaje, motivación de los empleados, y gestión y reducción de riesgos.

La RSC trata en definitiva de concebir la empresa en sociedad, de la que depende en sus relaciones económicas y sociales, por lo que cualquier actuación en materia social y medioambiental no debe hacerse al margen de ésta, sino en constante comunicación y diálogo con los agentes implicados con los que se relaciona la empresa, llamados grupos de interés.

Respecto al alcance o contenido del concepto de RSC, los distintos estándares, directrices o guías suelen distinguir 3 ámbitos: económico, social y ambiental y cómo éstos afectan a los distintos grupos de interés, que son los interlocutores o agentes con los que las empresas mantienen relaciones económicas o de otra índole.

El libro verde de la Unión Europea distingue dos dimensiones de la RSC, la dimensión interna y la dimensión externa. La primera afecta especialmente a los empleados y al medio ambiente e incluye la gestión de recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. La dimensión externa recoge las relaciones con la comunidad, con proveedores y consumidores, los derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales.

3.3. La RSC en la responsabilidad de la alta dirección

Si consideramos a la empresa como una organización de recursos humanos y materiales que actúan conforme a la estrategia de la alta dirección, la primera fuerza en determinar el nivel de desarrollo moral de la empresa se encuentra precisamente en las expectativas éticas asumidas por la alta dirección. Estas expectativas están influidas por la interacción de factores individuales, como el nivel de desarrollo moral de la alta dirección y las características de personas individuales, y por factores ambientales, como las expectativas sociales, normas industriales y leyes y regulación.

La alta dirección establece el tono moral de la organización y es primeramente responsable de establecer y mantener el clima moral de la organización. Estas expectativas se conforman a través de una variedad de fuerzas del entorno, que afectan a la manera en la que los gestores entienden y actúan en la organización, concretamente a las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento de la empresa, las normas de la industria, las leyes y la regulación.

También influyen las normas de comportamiento tomadas por otras empresas de la misma industria y de otras de la misma zona o región. El proceso de benchmarking (comparación con la referencia del mercado) implica la identificación de la posición de la empresa respecto a unos parámetros que evalúan su actuación. Las empresas que estén en el nivel más bajo tienden a mejorar, por lo que las normas para todo el sector también.

El proceso organizativo hace referencia al proceso por el que la alta dirección hace explícitas sus expectativas a otros miembros de la organización y a los stakeholders. Las claves para ello se encuentran en la formulación de la estrategia, y en la distribución de recursos y poder.

La adjudicación de recursos a actividades en interés de stakeholders sirve para explicitar lo que realmente piensan los gestores sobre la misión de la organización. Los recursos no tienen por qué ser estrictamente monetarios. También la socialización de los empleados y los sistemas de

retribución sirven para asegurarse de que las expectativas de los gestores son entendidas y seguidas. Los sistemas de retribución, monetarios o no, sirven como motivación para compartir las expectativas de la alta dirección.

Así pues, estos 4 procesos -formulación de estrategia, distribución de recursos y poder, socialización de los empleados y sistemas de retribución- son particularmente importantes en el establecimiento y comunicación de las expectativas de la alta dirección acerca del clima moral de la organización y su evolución.

3.4. Evaluación de la RSC. Responsabilidad de la empresa

Precisar la responsabilidad de la empresa es tarea difícil ya que cualquier lista sería incompleta ya que puede variar en tiempo y en el espacio. Una de las propuestas más operativas para concretar las responsabilidades sociales de la empresa es la de Carroll (1999). Entiende que la responsabilidad social de la empresa tiene 4 caras. La empresa debe ser rentable; debe obedecer la ley; mantener un comportamiento ético, y devolver a la sociedad parte de lo que ésta le entrega a través de la filantropía o acción social.

En cualquier caso, y dado que la RSE es un concepto relativo que varía con las circunstancias, la determinación del contenido debe realizarla cada empresa, después de identificar a los stakeholders, analizar sus demandas y estudiar la forma de responder a ellas.

A continuación, se recogen las diferentes responsabilidades agrupadas por grupos de interés.

EMPLEADOS:

- Se respetarán los derechos de los trabajadores. En los casos en que el derecho a la asociación sindical esté restringido por la legislación del país, se asegurarán medios paralelos para la efectiva representación y negociación de los trabajadores con los directivos.
- Se mantendrán relaciones de cooperación y lealtad en las relaciones con asociaciones laborales y sindicales.
- No se recurrirá a la mano de obra infantil ni al trabajo forzado. No se contratará a niños para trabajar en horario escolar.
- Se asegurará a los empleados un medio de trabajo seguro e higiénico, tomando las medidas necesarias para evitar accidentes laborales, formando a los trabajadores en seguridad en el trabajo, estableciendo sistemas para detectar y subsanar amenazas potenciales para la salud.
- No se establecerán diferencias en la contratación por razón de sexo, nacionalidad, etnia o raza, religión, orientación sexual, filiación sindical o política. La contratación y promoción del personal se basará en pruebas objetivas. No se impedirá y se fomentará el acceso a puestos de responsabilidad de colectivos tradicionalmente desfavorecidos.
- Se impedirán conductas de acoso sexual o amenaza, o, en general, comportamientos abusivos y de explotación.
- No se recurrirá al castigo corporal, la coerción física o mental o el abuso verbal.
- Se respetará la jornada laboral: no se excederá de las 48 horas semanales, con un día libre cada seis trabajos. Las horas que excedan de esas 48 tendrán la consideración de extras y deberán ser adecuadamente remuneradas.

- Los salarios deben ser, por lo menos, iguales al mínimo interprofesional y suficiente para sostener las necesidades básicas y proporcionar algún ingreso discrecional. Los beneficios y salarios deben ser detallados clara y regularmente. La empresa asegurará la seguridad de los trabajadores más allá de la jubilación y en caso de enfermedad, estando al corriente de pago con la Seguridad Social o facilitando a sus empleados la contratación de seguros y planes de pensiones privados. Se promoverá la participación económica del trabajador en los resultados de la empresa.
- Se promoverá la responsabilidad y libertad de los empleados, la información sobre los procesos empresariales, la autorrealización en el puesto de trabajo, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Se evitará la burocracia, se promoverá la descentralización, el diseño de tareas y organigramas con sentido.
- Se garantizará en la medida de lo posible la seguridad del empleo. Pero, dado que el entorno cambiante impide garantizar a largo plazo el nivel de empleo, la empresa se comprometerá y desarrollará medidas para garantizar la aptitud de los empleados, manteniendo y aumentando su empleabilidad con formación.
- No se tomarán medidas de castigo contra los empleados que denuncien prácticas de dudosa moralidad o legalidad, o que se opongan a llevarlas a cabo.

DE LOS DIRECTIVOS HACIA LA EMPRESA

- Los directivos se comprometerán activamente en definir y mantener el tono moral de la compañía y sus empleados. Esto puede suponer la creación de códigos éticos. Comités éticos o la incardinación de la figura del ombudman en la empresa. Se articulará un proceso para recibir información sobre cambios en el entorno y demandas sociales, a través de los sistemas de información (SIM).
- Los directivos deberán ser conscientes de sus limitaciones, buscando las ayudas necesarias dentro y fuera de la empresa, mejorando su preparación y competencia profesional y, al mismo tiempo, preparando su relevo.
- La gama de sueldos no será muy amplia. No recibirán pagos o beneficios económicos desmedidos o injustos.
- Inculcarán a su personal un sentido de austeridad, evitando gastos superfluos.

DEL ACCIONISTA RESPECTO A LA EMPRESA

- Se responsabilizan de que el consejo de administración esté formado por personas de reconocida-reconocible competencia profesional y rectitud ética.
- No primará la rentabilidad o el reparto de dividendos a costa de atentar contra los derechos de los otros públicos relacionados con la empresa o a costa de la violación de las leyes y normativas.

DE LA EMPRESA AL ACCIONISTA

- Se obtendrán beneficios lícitos, que justifiquen e incrementen el valor de la misma.
- Se conseguirá la máxima rentabilidad que en justicia sea posible.
- Se informará adecuadamente, dando en todo momento la imagen fiel del patrimonio y la gestión.

- Se promoverá su participación en la gestión y se asegurarán los procedimientos de control de la misma.
- No se llevarán a cabo acciones u omisiones discriminatorias, ni se facilitará información privilegiada que beneficie a unos accionistas con menoscabo de los intereses de otros o incluso de la propia compañía. Tampoco se mantendrán fondos secretos para cualquier finalidad ajena a los propios fines de la compañía.

PROCESOS DE PRODUCCIÓN, GESTIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- Se elaborarán productos convenientes y necesarios, que respondan a necesidades reales de consumidores. Se promoverán estrategias de segmentación y micromarketing.
- Se elaborarán productos de calidad adecuada respecto a las siguientes dimensiones: prestaciones, características diferentes, fiabilidad, conformidad, duración, asistencia técnica. En todo caso, serán seguros y fiables. No se comercializarán falsificaciones de productos. Se evitará la obsolescencia en el programa de productos.
- En los casos previstos, se otorgará una garantía y se arbitrará un adecuado servicio postventa. Se atenderán todas las quejas y reclamaciones. Los errores serán subsanados de forma inmediata.
- Se invertirá o se comprará I+D con el objetivo de recurrir a energías más limpias para la fabricación de los productos y con el fin de reducir costes y, con ello, el precio de los productos.
- En la publicidad y promoción de los productos y servicios no se abusará de la seducción y los argumentos irracionales. En los contenidos no se recurrirá al sexo ni a la violencia ni promoverán comportamientos antisociales.
- Se mantendrá una política informativa de total transparencia y cooperación. Esto puede suponer el recurso al balance social o la publicación del informe de gestión o cualquier otro medio.

CLIENTES, CONSUMIDORES Y USUARIOS

- El cliente debe ser el centro de la estrategia de producción y marketing. Se arbitrarán los medios para escuchar al cliente: sus necesidades, insatisfacciones o los problemas con los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- No se utilizarán los datos de los clientes reales y potenciales sin su consentimiento. Se garantizará el anonimato y la confidencialidad de los datos en poder de la empresa que, en todo caso, se tratarán de forma agregada.
- La empresa pondrá en marcha, cuando sea necesario, programas de formación del consumidor en la utilización del producto y colaborará en la medida de lo posible en campañas de educación en el consumo, para que éste sea lo más racional posible.

COMPETENCIA

- Se respetarán las reglas de libre competencia. No se firmarán pactos colusorios u obstructivos.
- Se promoverá la lealtad en las relaciones con los competidores. No se aprovechará de la fama, imagen y saber hacer de un competidor. Se usará lealmente la

información de la competencia. No se contratará a ex empleados de competidores, con el fin de obtener así información confidencial.

- Se mantendrá, en general, una política de cooperación y juego limpio.
- La competencia se establecerá en las características objetivas, con el objeto de mejorar la calidad.

PROVEEDORES

- Se establecerán procedimientos adecuados para la elección de proveedores, en los que se tendrá en cuenta todas las consideraciones éticas aquí reflejadas. En concreto, no contratarán proveedores que empleen mano de obra infantil, o trabajo forzado.
- La relación con los proveedores se basará en la lealtad y en una política de cooperación. Se tenderá al establecimiento de relaciones a largo plazo.
- No se dilatará el pago, violando los mínimos de justicia.
- Se valorará el efecto que puedan producir a los proveedores, distribuidores, etc. Las modificaciones sustanciales en la política de producción o comercialización de la empresa.
- No se tomarán, en las relaciones comerciales, decisiones que puedan afectar a las marcas de los proveedores.
- No se extremarán las exigencias a los proveedores, hasta el punto de colocarlos en la situación de enfrentamiento con sus competidores.
- Se utilizarán lealmente la información confidencial de los proveedores, sin imponer condiciones gravosas ni atentar contra la viabilidad de éstos.
- Se mantendrá una proporción adecuada de financiación propia y ajena. Se arbitrarán medidas para hacer frente a la cobertura de las pérdidas.

MEDIO AMBIENTE

- La empresa promoverá la realización y cumplimiento de las auditorías externas. Establecerá políticas y procedimientos reguladores de evaluación, control y prevención de la actividad empresarial sobre el medio ambiente.
- La empresa asegurará el respeto en sus obras y construcciones el equilibrio ecológico y urbanístico del entorno. Establecerá cauces adecuados para asegurar el cuidado del espacio próximo, dentro y fuera de las instalaciones.
- Se promoverá la utilización de energías limpias y que no produzcan o no eliminen partículas o componentes gaseosos contaminantes. Se establecerá procedimientos para reducir a los límites fijados en la normativa medioambiental, en las emisiones contaminantes e insalubres.
- Se utilizarán preferiblemente envases y empaquetados reciclados, retornables, biodegradables, etc. Se imprimirán en los empaquetados o envases no retornables recomendaciones para evitar su abandono en lugares inadecuados.
- La empresa mantendrá una política proactiva para conocer nuevas energías y maquinaria menos dañinas para el medio ambiente; tratará de implementar estas nuevas energías aunque suponga una fuerte inversión.

A la vista de lo descrito, se recogen algunos ejemplos de cuestiones sociales más relevantes a las que debería enfrentarse el gestor responsable de la empresa a la hora de ejecutar un plan o estrategia de RSC en su empresa.

Cuestiones a las que también se ve sometida la entidad por parte de evaluadores externos, como las gestoras de índices bursátiles de sostenibilidad o de fondos de inversión y de pensiones, interesados en conocer estas cuestiones de cara a sus decisiones de inversión.

Ejemplos de algunas de estas cuestiones pueden ser:

- ¿Existe una política definida de RSC?
- ¿Qué departamento ostenta la máxima responsabilidad en la gestión RSC? ¿Cuál es su presupuesto?
- ¿Cómo selecciona y define a los stakeholders? ¿Cuántos tiene identificados?
- ¿Existe política sociolaboral por escrito?
- ¿Cuál es el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones?
- ¿Cuántas horas se dedican a formación por empleado?
- ¿Se cuantifica de alguna manera la satisfacción de los empleados?
- ¿Existe código de conducta para contratistas o proveedores?
- ¿Existe planificación y estrategia clara de la acción social o solidaria por la entidad?

Estas preguntas y muchas más relacionadas con la RSE tienen su respuesta en el manual El compromiso con los stakeholders, cuya versión en castellano hemos de agradecer a Telefónica y al Instituto Noos.

El manual descompone el proceso relacional entre la compañía y los grupos de interés, permitiendo identificar los puntos débiles y fuertes de su actual relación, además de establecer una serie de recomendaciones para que ésta se fortifique con el paso del tiempo.

El manual consta de 5 etapas cuyas principales metas describimos a continuación:

1. Pensamiento estratégico:

- Identificación y diferenciación de todos los grupos de interés.
- Compromiso y transparencia como base relacional entre compañía y grupos de interés.
- Identificación de los objetivos de los grupos de interés para adoptar un enfoque proactivo respecto a ellos.

2. Análisis y planificación:

- Determinar los riesgos que amenazan la relación entre la compañía y los grupos de interés.
- Aprovechar oportunidades. Tratamiento de temas y aspectos que interesan a los stakeholders, o que pueden interesarles en un futuro, y a que a día de hoy no se atienden o están insuficientemente atendidos.
- Tener precaución de no generar en ningún momento falsas expectativas.
- Sentar las bases para la creación de capital relacional. Confiar más en las relaciones en vez de en nosotros

3. Fortalecimiento de las capacidades de relación:

- Fortalecer los factores que determinan la capacidad de respuesta de la compañía a las demandas de los grupos de interés.
- Tener credibilidad, lo que implica que la palabra de la organización basta para comunicarse con sus grupos de interés.

4. Proceso de relación:

- Establecimiento de un diálogo participativo con los grupos de interés, teniendo en cuenta que, con cada uno de ellos, el canal de comunicación habrá de variar necesariamente.
- Diseño adecuado del proceso racional. No basta con comunicarse con los grupos de interés, han de conseguirse resultados para que el proceso relacional sea exitoso.

5. Actuar, informar y revisar:

- Tener en cuenta la perspectiva dinámica de todo el proceso, en el que la compañía siempre habrá de estar entre los agentes que llevan la iniciativa de mantener una relación fluida.
- Tener cuidado con las normas. No asociar el uso gratuito de normas a la creación de capital relacional. Es peor adoptar una norma y no cumplirla que no adoptarla directamente.
- Informar convenientemente a los grupos de interés, desde un enfoque franco y objetivo y no de propaganda, como hacen actualmente muchas compañías a través de la publicación de memorias de RSC.
- Mantener el proceso de retroalimentación. Analizar la opinión de los grupos de interés sobre los resultados socialmente responsables de la empresa, conversar con ellos acerca de propuestas de mejora y actuar en consecuencia.

3.5. Rentabilidad económica de ser socialmente responsable

Ésta es una de las preguntas que inevitablemente se hace el directivo o responsable de la empresa, si la inversión que supone introducir en la gestión ordinaria políticas y procedimientos que midan el comportamiento e impacto social y medioambiental de su empresa tiene retorno económico.

Numerosos estudios avalan que la RSE no tiene por qué estar reñida con la rentabilidad, sino todo lo contrario, ya que gestionar de forma más responsable la empresa, sus recursos y los riesgos a los que se enfrenta es sinónimo de excelencia y, por tanto, de mejor percepción por parte de los mercados financieros y clientes.

La RSE bien entendida es una cuestión de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los inversores, consumidores y otros grupos de interés, mediante el aprovechamiento de oportunidades de negocio y gestión integral de riesgos vinculados al nuevo entorno, económico, social y medioambiental. Desde esa perspectiva, es una oportunidad para la generación de nuevos ingresos a través de la innovación, la diferenciación o el diseño y distribución de productos a nuevos clientes.

La gestión medioambiental reduce costes y una gestión responsable de los recursos humanos mejora su productividad. Además, el tener presente los nuevos riesgos de gobierno corporativo, ambiental y sociales del mundo globalizado en el que vivimos permite anticiparse a nuevas regulaciones o evitar riesgos reputacionales que dañen la imagen de la empresa.

Los estudios realizados hasta la fecha dejan entrever, en su mayoría, la existencia de una relación positiva o neutra entre comportamiento social y financiero. Los mercados financieros son conscientes de ello y lo premian.

Uno de los documentos sobre el tema es el informe elaborado por la iniciativa financiera de programa de Naciones Unidas por el medio ambiente y la consultora MERCER en 2007 titulado *Desmitificando el rendimiento de la inversión socialmente responsable*. El informe hace un repaso sobre veinte estudios que analizan esta relación. Diez de los estudios no sólo han demostrado que la inversión en base a criterios sociales y medioambientales no tiene un rendimiento financiero menor al de cualquiera otra inversión, sino que éste es superior. De los otros diez estudios, siete demostraban una relación neutra entre comportamiento social y financiero, y tres concluían que existía una relación negativa, aunque estos últimos estudios se basaron en una metodología deficiente o inconsistente.

En 2009, MERCER actualiza su revisión de la literatura sobre esta temática incorporando la revisión a otros 16 estudios llegando a conclusiones incluso más evidentes a favor de una relación positiva.

Otra revisión de la literatura sobre la relación entre *performance* social y financiera, algo más antigua pero no menos válida, es la realizada por Griffin y Mahon en 1997 y publicada en la revista *Business and society* con el título “el debate entre rendimiento social corporativo y rendimiento financiero corporativo: 25 años de investigación incomparable”. En ella se vuelve a incluir que la relación existente entre ambos rendimientos es de carácter positivo. Además, estos autores hacen un repaso de la evolución que ha experimentado la metodología desde los primeros estudios sobre el tema en los años setenta hasta los previos a la publicación de su obra en los años noventa.

Conviene, no obstante, decir que dichos estudios utilizan múltiples medidas de *performance* social y *performance* financiera, lo que puede dificultar la posible comparación de los trabajos y el poder llegar a una conclusión unánime. También conviene aclarar que en estos estudios se detecta que variables como el tamaño de la compañía, el tipo de industria al que pertenece, o la inversión en I+D tienen una influencia directa en la relación existente entre dichas variables.

4. Los grupos de interés o stakeholders.

4.1. Introducción

Con el fin de hacer negocios sostenibles, las empresas deben tener un buen conocimiento de todos los actores con influencia en su esfera de actividad.

Para ello identificar a los grupos de interés es el primer paso. Posteriormente, las empresas deben establecer una jerarquía entre ellos, a fin de determinar la relevancia de sus modos de interacción. Esta práctica es parte integrante de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE).

Los grupos de interés o stakeholders son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa (u otra organización).

Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, tales como:

- La comunidad financiera (accionistas, inversores, agencias de calificación).
- Empleados y sus representantes.
- Clientes y los consumidores.
- Comunidades nacionales y locales.
- Autoridades públicas (gobiernos, instituciones regionales y locales, organizaciones públicas e internacionales).
- Sociedad civil (ONG, asociaciones, miembros y redes de organizaciones).
- Proveedores
- Otros medios: Medios de comunicación, consultorías...

Una vez que las organizaciones han tomado conciencia de los diversos públicos que interactúan con ellas, es importante categorizarlos en función de las expectativas, problemas, zonas geográficas, su impacto en la actividad de la empresa y viceversa.

Además, las relaciones con los grupos de interés pueden desempeñarse en muchas maneras:

- Prácticas que implican confrontación (o cuestionamiento).
- Prácticas que involucran diálogo.
- Compromisos contractuales (asociaciones de ONG, acuerdos marco transnacionales).

Realizar un mapa de los stakeholders significa las expectativas y capacidad de influencia de cada uno. Esto ayuda a establecer prioridades a las que hacer frente, mientras que permite una visión global de otras posibles interacciones entre los grupos.

4.2. Identificación de los grupos de interés

4.2.1. Introducción

El buen funcionamiento de cualquier política de RSE depende en gran medida de cuestiones relacionadas con la correcta identificación y priorización de los grupos de interés lo que permite:

- Globalmente:
 - Introducir prácticas de diálogo y comunicación transparente con todos los grupos de interés.
 - Identificar grupos de interés relevantes en base a un análisis de necesidades comunes.
 - Crear valor para todos.
 - Compartir experiencia con los grupos de interés.
- Localmente:
 - Comprender mejor las expectativas y las preocupaciones de los diversos grupos de interés, mientras que se concilian las expectativas y limitaciones individuales de ambas partes.
 - Clarificar el compromiso concreto y objetivos puntuales con respecto a cada uno de los stakeholders.
 - Apoyar la RSE de la empresa al tiempo que se fortalece el desarrollo de la comunidad encaminado hacia un progreso continuo.
 - Adaptar el proceso de diálogo a las necesidades de los diferentes entornos de trabajo.

Podemos encontrarnos diferentes formas de agrupar a los grupos de interés, es importante que cada empresa haga un mapeo específico de su situación e identifique y clasifique a sus grupos de interés de manera prioritaria.



Figura 4: Grupos de interés

En la imagen se puede observar como en la parte central se encuentran los grupos de interés internos que son los que permiten que una empresa o institución desarrolle sus actividades.

- Tenemos lo que son inversores o accionistas, que son aquellos que proporcionan el capital para que una empresa pueda desarrollar sus actividades.
- Los proveedores, que son los que proporcionan esa materia prima o ese tipo de servicios que la empresa necesita para la realización de sus actividades.
- Los empleados, las personas encargadas de utilizar esos recursos para proveer a sus clientes de productos y servicios.

Pero los grupos de interés no pueden limitarse únicamente a los stakeholders internos, sino a una escala más alejada, dentro de esta escala podemos encontrar agentes como pueden ser los competidores, la sociedad en general, el medio ambiente, las administraciones públicas o una infinidad de agentes diferentes.

4.2.2. Clasificación de los grupos de interés

La lógica de las políticas de RSE es que una empresa que desee interactuar con sus grupos de interés debe elegir los prioritarios y/o que tienen mayor impacto en el negocio. A menudo, el primer paso consiste en identificar a todos ellos y, a continuación, establecer una jerarquía basada en los riesgos, las categorías y las expectativas involucradas.

Hay diferentes formas de clasificación, cada organización elegirá la suya de manera más conveniente:

- ❖ GDF SUEZ vincula la gestión de sus stakeholders con los círculos concéntricos en los que se estructura su actividad:
 - El Grupo del primer círculo: los accionistas, filiales y empleados.
 - El círculo de mercado: clientes, proveedores y competidores.
 - El círculo más amplio de las personas (comunidad) y el medio ambiente (planeta).

Para el Grupo, garantizar que el desarrollo sostenible se mantenga lo más cerca posible a sus raíces necesariamente implica el diálogo con los stakeholders. GDF SUEZ considera que una comunidad transparente con todos sus grupos de interés es esencial.

Este intercambio permite un progreso continuo, mientras que fortalece la participación y desarrollo de la comunidad. De hecho, los valores y el código ético del grupo establecen un marco de actuación basado en la integridad, la responsabilidad y el respeto por los demás.

El primer principio es el cumplimiento en todas partes y en todas las circunstancias de las leyes y reglamentos aplicables. Ya no les parece suficiente reconocer los valores, sino que éstos deben ser implementados.

Todo el personal de GDF SUEZ, desde la alta dirección hasta los simples trabajadores, tiene la obligación de no actuar de un modo que afecte negativamente a su reputación o plantee dudas en cuanto a su ética.

- ❖ Danone, por ejemplo, distribuye sus grupos de interés en 4 esferas:
 - Esfera social:

- Empleados.
 - Clientes
 - Asociaciones de clientes.
 - Esfera pública:
 - Autoridades públicas.
 - Asociaciones sociales, medioambientales y ONG's.
 - Medios de comunicación
 - Esfera económica:
 - Accionistas
 - Comunidad financiera y agencias de calificación social y ambiental.
 - Distribuidores
 - Esfera industrial y científica:
 - Organizaciones profesionales.
- ❖ Carrefour distingue entidades principales involucradas en la información y el diálogo.
- Grupos de interés directos:
 - Empleados.
 - Accionistas.
 - Negocios franquiciados.
 - Proveedores.
 - Prestamos de servicios.
 - Autoridades locales.
 - Autoridades públicas.
 - Grupos de interés indirectos:
 - Medios de comunicación.
 - ONG's y organizaciones sociales y ambientales.
 - Comunidad financiera.

Otras estrategias de clasificación consisten en distinguir:

- Stakeholders internos (empleados, sindicatos) y externos (de la sociedad civil, proveedores).
- Stakeholders contractuales (empleados, clientes, proveedores) o no contractuales (sociedad civil, gobiernos...).

4.2.3. Priorización de los grupos de interés

Una vez que se identifican las distintas categorías de los grupos de interés, se deben priorizar siguiendo una serie de estrategias y procesos. Los distintos métodos son los siguientes:

4.2.3.1. Basado en el nivel de relaciones recíprocas y/o métodos de consulta

Estos pueden comenzar con una denuncia o evolucionando a través de otras etapas como el diálogo o engagement, y, en el mejor de los casos, pueden llegar a dar lugar a una asociación. En el último caso, los socios se alían con una visión de coconstrucción.

Esta matriz puede ayudar a especificar el grado de integración de los diferentes grupos de interés en el proceso de toma de decisiones:

Tabla 3: Matriz de ayuda

Grupo de Interés	Información	Consulta	Estrategia concertada	Socio de codecisión (Pacto)
Herramientas de implantación				

4.2.3.2. Basado en una estrategia descendiendo desde el nivel global al local o viceversa.

Bajo este enfoque, la empresa introduce una herramienta o proceso de acompañamiento en diferentes niveles (lugares de trabajo, sucursales, departamentos) en la elaboración de su propia estrategia para la elaboración del mapa de los grupos de interés.

- ✓ Desde lo global a lo local: Se solicita a las filiales y departamentos que adopten el enfoque global a sus propias necesidades y prioridades.

El sistema de gestión más importante es el SRM+ (Stakeholders Relationships Management).

Las principales etapas del SRM+:

- Creación de un equipo transversal dentro de la dirección
- Diagnóstico de la compañía.
- Elaboración del plan de gestión.
- Implantación progresiva del sistema de gestión de la sociedad.

Objetivos del SRM+:

- Mejorar la estructura del diálogo basado en los lugares de trabajo: a tal fin, en 2005 se puso en marcha un proceso involucrando a todos los grupos de interés en torno a los principales centros industriales.
- Mejorar la comprensión de las expectativas de los grupos de interés: se llevan a cabo estudios regulares sobre las percepciones de estos grupos y su política de responsabilidad social y ambiental.

Procedimiento de cómo desplegar un SRM+ en un lugar de trabajo:

- Sitio de referencia: Auto-evaluación de los impactos en la comunidad: Elaboración de planes de acción para las relaciones con los grupos de interés y la comunidad. Definición de objetivos de mejora.
- Identificación de grupos de interés y prioridades: Encuestas a los grupos de interés por terceros. Elaboración de un ranking de los stakeholders y sus expectativas.
- Plan de acción: Definición de acciones alineadas con las prioridades de los grupos de interés. Desarrollo de mejoras prácticas para el diálogo.

- ✓ Desde lo local a lo global: Algunas empresas realizan el mapa de sus grupos de interés directamente desde determinados lugares de trabajos seleccionados (filiales).

Desarrolla una metodología de identificación de sus grupos de interés locales externos para ayudar a los lugares de trabajo a comparar las percepciones de las expectativas de los grupos de interés locales con sus expectativas reales.

El mapa de grupos de interés se desplegó a escala internacional y luego ampliado para incluir los sitios que llevan un peso económico significativo. Este mapa fue utilizado para desarrollar los “planes de acción de diálogo”, que serán revisados periódicamente por el grupo de equipos de desarrollo sostenible.

4.2.3.3. Categorizar los grupos de interés de manera global.

Establecen jerarquías en función de:

- El grupo.
- Las expectativas.
- Las herramientas de diálogo y gestión relativas a cada grupo.

Ejemplo de esta priorización se ha dado por ejemplo en la empresa Arcelor Mittal. Basada en una distribución equilibrada de sus grupos de interés en círculos concéntricos que identifica:

- Los grupos de stakeholders.
- Expectativas recíprocas.
- Las cuestiones relacionados con cada unos de los grupos de interés.
- Las herramientas de compromiso y diálogo relativos a cada grupo de stakeholders.

4.2.4. Midiendo la efectividad del compromiso

El compromiso con los stakeholders requiere que las empresas especifiquen la naturaleza de sus relaciones además de las acciones concretas tomadas para garantizar la realidad de los compromisos.

Entre las iniciativas más significativas, los procesos y herramientas en el compromiso con los grupos de interés más utilizados, y que también pueden servir como soporte para los reportes no financieros, encontramos:

GRI: Una iniciativa multi-stakeholder que establece un marco común para el reporte voluntario de las incidencias económicas, sociales y ambientales de la actividad de las organizaciones.

En el indicador 4.14 de esta herramienta, explica la implantación de la relación de grupos de interés que la organización ha incluido.

En el indicador 4.15, trata de la base para la identificación y selección de grupo de interés con los que la organización se compromete.

En el indicador 4.16, busca enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categorías de grupos de interés...

En el 4.17 trata de las principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.

AA1000: norma establecida en 1999 por AccountAbility revisada en 2008 basada en criterios que permiten una evaluación de las relaciones que la empresa establece con sus grupos de interés. La AA1000 está compuesta por 3 criterios: materialidad, conformidad y credibilidad.

Corresponde a las empresas especificar el significado de estos tres criterios. AA1000 no propone indicadores predefinidos pero sí define directrices para que las empresas y sus grupos de interés puedan co-producir sus indicadores. Para los grupos de interés influye la norma para identificar qué es lo importante para estos grupos; aspectos de materialidad y estudiar la manera en la que estas expectativas han sido satisfechas.

SGE 21: Es la primera norma europea certificable que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social.

En el apartado 6.1.7 la SGE 21:2008 (entraremos en detalle más adelante) establece que las organizaciones deben desarrollar un modelo documentado de relación con sus grupos de interés. Este modelo incluye, criterios para identificar y clasificar a los stakeholders, una metodología para detectar sus expectativas y el establecimiento y priorización de planes de acción y comunicación.

Un buen conocimiento de los grupos de interés y el establecimiento de un diálogo permanente con ellos es una garantía para el desarrollo sostenible de las actividades de la empresa.

Una vez identificados, clasificados y jerarquizados los grupos de interés, es necesario saber la importancia del diálogo de las empresas con sus stakeholders. Este diálogo significa un compromiso tanto por los grupos de interés que toman parte en él, como por parte de la empresa. Es un proceso a medio-largo plazo de comunicación, es decir, no son acciones puntuales sino que es un proceso que tiene que seguir unos procedimientos y criterios, en el que ambas partes se comprometen a escucharse mutuamente y adquieren compromisos que permiten que la empresa ejerza esa responsabilidad social.

5. Diálogo activo o engagement.

5.1. Introducción al engagement

Que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no es sólo teórico es algo sobradamente conocido, no basta con que las compañías publiquen memorias de sostenibilidad, aleguen y demuestren ser transparentes o informen sobre acontecimientos puntuales para que sean socialmente responsables.

La RSC es, ante todo, gestión: es una nueva concepción del modelo de empresa que introduce nuevas fórmulas de administración, organización y actuación. Una de estas fórmulas es el engagement, práctica cada vez más extendida que implica la involucración de los diversos grupos de interés de la compañía en sus actividades en pro de un objetivo común: el beneficio de todos.

El término anglosajón engagement suele traducirse al español como “diálogo activo con los grupos de interés” pero también podría traducirse como “compromiso”. Ya que eso es, al fin y al cabo, lo que viene a significar su aplicación por parte de una compañía: un compromiso de ésta con sus grupos de interés.

Todo tipo de engagement incluye 3 conceptos fundamentales:

- **Comunicación:** Una comunicación transparente entre la compañía y todos sus grupos de interés. Un diálogo global que abarca tanto los impactos positivos como los negativos; tanto los avances como retrocesos; oportunidades y amenazas...
- **Colaboración:** En un sentido amplio, participación e interacción entre la empresa y sus grupos de interés con el objeto de asegurar que lo que se hace, se hace en beneficio de todos.
- **Compromiso:** Principalmente de la empresa para dar respuesta a través de su actuación a las demandas de sus stakeholders.

Las características del engagement hacen que no sea una práctica aislada o puntual, sino un proceso continuo y transversal a todas las actividades de la compañía que requiere una coordinación y atención global.

El engagement genera confianza entre las compañías y sus grupos de interés, que al fin y al cabo, es el activo más valorado, más difícil de crear y más fácil de perder. Por tanto, se muestra como un ingrediente indispensable para el éxito social y económico de la compañía. Un adecuado ejercicio de diálogo activo hace que la sociedad y el resto de grupos otorguen a la compañía su “licencia para operar”, es decir, que sea percibida como legítima, que haya obtenido el derecho a operar en la comunidad y la confianza de la gente afectada directa o indirectamente por la actuación empresarial.

Las diferencias que existen entre los grupos en cuanto a su composición, demandas y expectativas hacen que podamos identificar características particulares en el diálogo entre una empresa y cada uno de estos grupos de interés.

5.2. Paneles de los grupos de interés.

La empresa acoge una selección de stakeholders en un panel, una o varias veces al año, para debatir asuntos de RSC que se hayan programado. El objetivo es analizar aspectos significativos de la política corporativa, acciones o desempeño, y producir uno o más resultados, tales como comentarios o recomendaciones, sobre los que la empresa puede o no establecer compromisos concretos.

Esta manera de consultar a representantes de los públicos de la empresa o expertos permite recibir asesoramiento, evaluar expectativas y recibir críticas relacionadas a su estrategia de desarrollo sostenible. A veces, sirven para anticipar posibles riesgos futuros para su actividad.

Existen una serie de paneles que corresponden a las diversas expectativas y opciones estratégicas de las partes. El rol de los paneles puede tomar diferentes formas y dar respuesta a un tema específico o a todos los asuntos relacionados con la RSC de la organización. Los paneles pueden abrir sus órganos de decisión a una mayor diversidad.

Los paneles se han convertido cada vez más en una herramienta que manifiesta el compromiso empresarial con los grupos de interés con el fin de pasar de una posición defensiva a una estrategia global que abarca tanto riesgos como oportunidades. De hecho, debido a su formato, repetición e interactividad, los foros que expresen puntos de vistas diferentes o incluso divergentes pueden facilitar el paso de una relación de confrontación directa a una relación de confianza.

Los paneles dedicados al aprendizaje y al engagement pueden contribuir a la toma de decisiones de la empresa. Su formato informal facilita la comunicación, permitiendo que los que vayan a tomar las decisiones y los expertos externos compartan sus visiones sobre los riesgos sociales y ambientales. De esta manera, los paneles pueden ayudar a resolver problemas que de otro modo no se plantean dentro de la empresa. Los resultados de este debate pueden influir en las decisiones empresariales o contribuir a la co-concepción de las estrategias y políticas empresariales.

La primera reunión de un grupo es una oportunidad para todos: los stakeholders pueden comprobar si las intenciones de la empresa son verdaderas, mientras que la alta dirección pueden darse cuenta de que no se trata de una pérdida de tiempo. Teniendo en cuenta que la reputación está en juego en los 2 lados, los miembros del grupo aprenden a conocerse y a comprender que ellos pueden hablar juntos sin desprestigiarse mutuamente. Tanto para la empresa, como para los grupos de interés, los paneles ofrecen la oportunidad de acelerar la curva de aprendizaje mutuo y fortalecer la capacidad para comprender e influir sobre la relación entre la estrategia corporativa y las cuestiones sociales.

Los paneles ayudan a:

- ✓ El buen gobierno corporativo: Las empresas están confiando cada vez más en los paneles para dar respuesta a los asuntos sociales y ambientales estratégicos en su modelo de negocio. Los paneles son una innovadora forma de diálogo con los grupos de interés, que puede contribuir a reducir la brecha entre el compromiso con los grupos de interés y el buen gobierno corporativo, al reunir a expertos externos y a la alta dirección en el mismo sitio.
- ✓ Reporting y credibilidad: Los paneles pueden proporcionar resultados que están más en línea con los destinatarios de los informes, asegurando que éstos cubren cuestiones que realmente son importantes para el lector.

Oportunidades de la participación para la empresa:

- ◆ Reunir las preocupaciones de todos los grupos de interés en un mismo lugar.
- ◆ Intercambiar impresiones entre sus diferentes áreas de influencia.
- ◆ Expandir y fomentar una cultura de diálogo, incluso internamente.
- ◆ Ayudar a prevenir las crisis, o a gestionar riesgos reputacionales.
- ◆ Reducir conflictos con ONG's.
- ◆ Mostrar el compromiso empresarial por un futuro inclusivo y sostenible.
- ◆ Seleccionar el participante que representará a cada grupo de interés.

Posibles riesgos para la empresa:

- Una mayor exposición a potenciales ataques debido a que sus actividades están bajo constante vigilancia; el diálogo nunca es garantía contra las campañas de algunas ONG's.
- Riesgo de que los stakeholders realicen una comunicación colectiva en contra de la empresa que sea más fuerte que las posiciones individuales.
- Reunir a expertos puede identificar nuevos temas: riesgo de que los grupos de interés descubran problemas de los cuales no tenían conocimiento previo.
- Riesgo de que los puntos de vista de un grupo de interés se vuelvan dominantes o incontrolables.
- Riesgo de participar siempre con las mismas ONG's.
- Poner a todos los grupos de interés al mismo nivel a pesar de que no pueden tener el mismo peso, mientras que los temas deben ser tratados jerárquicamente.

Oportunidades de participación para los grupos de interés:

- Hacer saber a la empresa sus expectativas y actividades, especialmente a nivel directivo.
- Establecer cauces de diálogo que van más allá de la simple comunicación, a pesar de, pero también gracias a, la cláusula de confidencialidad que implica este formato.
- Fomentar la conciencia interna y externa en relación a los riesgos del desarrollo sostenible, aumentando la influencia en la estrategia adoptada y en el negocio estratégico.
- Facilitar intercambios entre grupos de interés, lo que podría crear nuevos medios de colaboración ente los stakeholders.
- Permitir un mayor interés de la gestión en temas específicos, pudiendo provocar cambios.

Posibles riesgos para los stakeholders:

- La calidad de los participantes no es siempre la misma, lo que puede desequilibrar el debate.
- Un contexto demasiado formalizado puede reducir la espontaneidad en el intercambio.
- Reticencias o falta de confianza, especialmente cuando los puntos de vista no se recogen en las memorias de sostenibilidad.
- Igualar los niveles de madurez en el discurso puede ser algo lento de conseguir.
- Falta de medios para desarrollar conocimientos relevantes.
- Algunos grupos de interés pueden estar infra o supra representados.

5.3. El proceso de engagement

AccountAbility ha elaborado un estándar específico (AA 1000) sobre engagement con los grupos de interés, en el que se propone un marco de referencia que permita que este diálogo sea efectivo.

La norma parte de que antes de cualquier acción es necesario definir el objetivo perseguido, su alcance y la identificación de los stakeholders que participarán. Una vez definido todo ello, se inicia un proceso que consta de cuatro fases: planificación, preparación, implementación y una fase final que incluye actuación, revisión y mejora.

Hasta hace muy poco el tratamiento de la RSC se ha limitado casi exclusivamente al ámbito académico, siendo el concepto prácticamente desconocido de cara a la gran mayoría del público. Pero el concepto va más allá, teniendo como objetivo fomentar de una manera práctica y a través de una forma accesible y comprensible el conocimiento de la RSC en todos los sectores sociales que tradicionalmente han permanecido ajenos a su significado.



Figura 5: Fuente: AccountAbility, AA 1000 Stakeholder Engagement Standard

LA PLANIFICACIÓN comienza identificando el perfil completo de los stakeholders de la compañía e identificando aquellos que son clave para el diálogo en función del objetivo y alcance que previamente se ha fijado. Partiendo de este perfil, la empresa establece el grado de profundidad al que quiere llegar y la forma en la que se realizará para cada caso en función de los objetivos perseguidos y del tipo de stakeholder.

También se determina el grado de confidencialidad en el que se realizarán las reuniones, se elabora un plan de actuación y se establecen indicadores que permitan evaluar el proceso.

Posteriormente las empresas tienen que proporcionar un marco adecuado para que se efectúe el diálogo, dotando los recursos necesarios para el resto del proceso, tomando acciones que garanticen que los interlocutores poseen la base necesaria para participar en el proceso e identificando y minimizando posibles riesgos que dificulten el diálogo.

Detallando, en esta fase de planificación, lo que queremos es definir qué objetivos y alcance va tener nuestro proceso de diálogo con los grupos de interés. Tenemos que identificar quienes son nuestros stakeholders y también quienes van a representar a estos grupos. Dentro de esta identificación tenemos que saber qué relación tienen con la empresa, cuáles son las prioridades de estos grupos de interés, qué demandas nos han hecho y una vez establecido todo esto, (objetivos, alcance, grupos de interés), vamos a definir hasta qué nivel queremos llevar nuestro diálogo con nuestros stakeholders.

Estos niveles pueden ser desde una simple consulta, pasando por aspectos de negociación que suele ocurrir con empleados, la involucración de algunos grupos de interés en actividades puntuales, la colaboración entre la empresa y sus grupos de interés para llevar a cabo iniciativas concretas y llegar incluso al empoderamiento, que es el nivel máximo en el que la empresa integraría dentro de sus actividades operativas o de gestión a representantes de los grupos de interés.

Después de todo esto, se tiene que diseñar el plan de engagement, este plan tiene que incluir una serie de indicadores que nos permitan evaluar el proceso en sí mismo. Una vez hecho esto, ya se tiene claro cómo se va a realizar el proceso de engagement y para qué queremos realizarlo y podemos avanzar al siguiente punto del proceso.

LA PREPARACIÓN: Una vez planificado, las empresas tienen que proporcionar un marco adecuado para que se efectúe el diálogo, dotando los recursos necesarios para el resto del proceso, tomando acciones que garanticen que los interlocutores poseen la base necesaria para participar en el proceso e identificando y minimizando posibles riesgos que dificulten el diálogo.

En esta fase se prepara las actividades en sí mismas que nos permitan llevar a cabo esos diálogos. En primer lugar, se tiene que asegurar de que se dan unos recursos necesarios para que se puedan realizar las actividades de engagement, estos recursos se refieren tanto a recursos humanos como a recursos económicos para llevar el proceso en sí mismo pero también para permitir implementar lo que nuestros grupos de interés nos pidan.

Dentro de la fase de preparación también hay que formar a las personas que van a participar en estos procesos para que sepan cómo llevarlos a cabo, tengan la información completa de la empresa y los aspectos que se van a evaluar y además identificar y minimizar posibles riesgos que hagan que nuestros procesos de diálogo sean más difíciles o se atasquen en ciertos puntos. Estas dificultades, cada empresa tendría que identificarlas en cada uno de sus procesos de engagement analizando lo que son objetivos, lo que son grupos de interés participantes, recursos que se pueden destinar al proceso y un ejemplo, podría ser la diferencia de posibles prioridades entre grupos de interés.

Definido ya el plan de engagement y preparado las actividades de engagement pasamos a la tercera fase:

LA IMPLEMENTACIÓN: En esta fase las empresas tienen que invitar a todos los participantes de una forma adecuada, facilitar los materiales y documentación que proporcione una visión completa de la compañía y del proceso. Las compañías tienen que documentar debidamente el proceso y sus resultados, desarrollando un plan de acción en respuesta a las inquietudes de los

stakeholders y comunicando a los participantes tanto los resultados del proceso como el plan de acción diseñado.

El primer paso que hay que hacer para esta implementación es convocar a los grupos de interés, en ésta convocatoria se envía la información que necesitan para que sepan en qué consiste el diálogo, quienes participan en este diálogo, qué resultados esperan obtener y qué acciones concretas de diálogo se van a llevar a cabo.

Una vez realizada esta primera fase de implementación, se tiene que realizar actividades de diálogo en concreto, que podrían ser a través de reuniones, envíos de encuestas, entrevistas telefónicas, dinámicas grupales, etc. En esta fase de implementación es importante documentar todo el proceso y los resultados que salgan de estas reuniones.

Con estos resultados la empresa tiene que hacer un plan de acción que tiene que trasladar internamente para que se cumplan los compromisos que la empresa está adquiriendo con las demandas de sus grupos de interés, de aquí la importancia de delimitar claramente hasta que límite se quiere llegar con este proceso de diálogo, no se puede hacer, que los grupos de interés esperen un cambio radical de la compañía cuando a lo mejor sólo se está en capacidad de cambiar una política o una acción concreta.

Dentro también de esta fase de implementación hay que comunicar cuáles están siendo todos los resultados del proceso de engagement y del plan de acción que se está llevando a cabo.

Una vez que se ha podido implementar todo lo que se ha preparado y planificado anteriormente llegamos a la última fase:

ACTUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: En esta última etapa las empresas monitorean y evalúan el proceso y sus resultados, sobre los que aprenden y mejoran, dan seguimiento a los planes de actuación derivados del diálogo con sus grupos de interés y reportan públicamente los resultados alcanzados.

Se revisa lo que se ha hecho con el objetivo de mejorar y continuar otra vez en una nueva fase de planificación, preparación e implementación, cerrando la “rueda” en un proceso sin fin.

El proceso de engagement es bidireccional entre empresas y grupos de interés que implica el compromiso de ambas partes en un proceso continuo. Por esta razón, la etapa de actuación, revisión y mejora las empresas y grupos de interés sean capaces de evaluar que resultados se han obtenido, cómo se ha realizado el proceso, identificar una serie de lecciones aprendidas que nos permita mejorar el resto de acciones de diálogo.

5.4. Medición de la eficacia de la participación

Con el fin de garantizar la influencia del panel sobre las decisiones estratégicas corporativas y los métodos de gestión, se deben introducir herramientas de medición y seguimiento de resultados. La organización de los paneles requiere la producción por las empresas, sus miembros querrán asegurarse de que sus opiniones no son malinterpretadas o presentadas de manera parcial (generación de confianza).

A falta de un marco de referencia que permita tangibilizar la RSC, la empresa determina sus propios criterios y exige que estos sean verificados. Para ello puede utilizar una serie de herramientas de gestión de los grupos de interés.

Es recomendable que el diálogo a finales de la primera etapa, basado en el establecimiento de compromisos concretos para ambas partes, puede ser demostrado a través de una acción concreta de la empresa a corto o medio plazo. De este modo la empresa acuerda continuar el proceso en el tiempo y responde por sus decisiones en relación a los compromisos y a la integración operativa de los mismos.

Un asunto importante es la posibilidad de desarrollar indicadores de desempeño para asegurar la calidad, no sólo de las relaciones en sí mismas, sino también de los resultados alcanzados. De hecho, la evaluación de la alianza y la de los resultados son dos aspectos totalmente diferentes. Una alianza puede funcionar muy bien, pero sin embargo no producir los resultados esperados.

En términos generales, los grupos de interés deben medir o por lo menos evaluar tres factores:

- Los impactos de los proyectos en la sociedad en general, y del grupo objetivo en particular.
- El valor de la alianza para cada una de las organizaciones involucradas.
- Los verdaderos costes y beneficios del enfoque de la alianza.

Importante recordar que como en toda relación, hay que tomarse tiempo para conocerse unos a otros, y basar las alianzas en una asociación franca, clara y precisa, en la que se establezcan tiempos determinados para alcanzar acuerdos. Hay que asegurar el apoyo de todos los involucrados, incluyendo empleados y sus representantes, así como involucrar a los más altos directivos de ambos lados.

5.5. Compromisos con los diferentes grupos de interés

5.5.1. Diálogo con ONG's.

Si bien las empresas y las ONG's han conservado sus funciones por separado, han desarrollado también las áreas comunes de diálogo, permitiendo que de manera conjunta puedan encontrar respuestas creativas a nuevos retos. Así pues está surgiendo una verdadera asociación estratégica entre las empresas y las ONG's.

El término "asociación estratégica" significa que se toman acciones conjuntas, donde los objetivos compartidos de uno u otro pueden ser alcanzados, pero en el que cada una de las partes conserva su propia identidad, valores e independencia. Estas alianzas estratégicas constituyen ahora una verdadera alianza entre las organizaciones. Los intereses fundamentales de ambas partes están íntimamente relacionados, e incluyen intercambios de información y experiencias, esfuerzos conjuntos en la misma dirección, y la construcción de relaciones duraderas.

En las últimas décadas se han producido cambios sustanciales tanto en empresas como en ONG's. Las ONG's están más organizadas, profesionalizadas y muchas abarcan un ámbito internacional. También ha habido un espectacular aumento de su número, desde 20.000 en 1985 a más de 50.000 en 2005, de las que más de una décima parte son internacionales. Durante el mismo período, sus competencias y ámbito de influencia se han ampliado considerablemente. En este sentido, las ONG's son cada vez más flexibles, y están más interesadas en la búsqueda de soluciones desde el mundo de los negocios.

Al mismo tiempo, las empresas han tenido que afrontar el hecho de que las limitaciones productivas y de distribución de materiales, bienes y servicios se han ampliado y globalizado. Estos dos factores han aumentado el número de desafíos económicos, sociales y ambientales. Como resultado de ello las empresas han comenzado a percibir las oportunidades de colaborar con el tercer sector en el desarrollo de un mejor entorno de trabajo en el cual actuar, ganar en credibilidad y mejorar su reputación. A lo largo de los años cada uno de estos dos mundos ha ganado en poder, así como en experiencia y sentido de la responsabilidad.

Tradicionalmente las ONG's han abarcado los campos de la protección del medio ambiente, ayuda al desarrollo, salud y educación, derechos humanos, lucha contra la pobreza y la corrupción, protección de los consumidores, estrategias de la cadena de suministro, y así sucesivamente. Su ámbito de influencia es tan amplio que es posible construir una alianza en cualquier tema relacionado con la RSE:

Una profunda investigación sobre la relación entre las empresas y los grupos de interés ha llevado a la conclusión de que las prácticas son de varios tipos y se dividen en varios grados de relación:

- Lucha contra la corrupción.
- Compras, suministros
- Gestión regional
- Medio ambiente
- Salud.

La elección de socios es muy delicada y puede generar dudas cuando los asuntos son importantes. La empresa deberá ajustar sus opciones basándose en los siguientes criterios:

- Competencia específica: es necesario que el experto de la ONG esté relacionado con los temas que se van a tratar.
- La estrategia de la ONG con respecto a la empresa (apertura al diálogo o asociación o no)
- El establecimiento geográfico de la ONG, dependiendo de si las necesidades son locales o globales
- La legitimidad y credibilidad de la ONG. La transparencia financiera y de gobierno de las ONG's es cada vez un mayor objeto de discusión dentro de las empresas.

Los pasos para establecer una alianza con éxito entre la ONG y la empresa:

Este esquema tiene por objetivo examinar cada uno de los pasos necesarios para establecer una alianza ONG-empresa de manera exitosa. Se han definido siete pasos diferentes. El seguimiento de estos pasos permitirá a la empresa y a la ONG entender e invertir adecuadamente en el proceso de asociación y por tanto, asegurar el éxito y la viabilidad a largo plazo del proyecto.

Los siete pasos identificados en el marco de la implementación de una alianza estratégica ONG-empresa se ilustran a continuación:



Figura 6: Pasos para una alianza con éxito ONG – Empresa

PASO 1 Identificar los temas e iniciar un autodiagnóstico: El primer paso muestra la importancia de realizar un diagnóstico previo de las necesidades y expectativas de cada uno.

PASO 2 Iniciar un diálogo sincero y fomentar un intercambio fluido: Este paso se refiere a la comunicación entre la ONG y la empresa. Es un paso muy importante porque tiene que haber diálogo y comunicación entre las dos partes a lo largo de todo el proceso de gestión de la alianza.

PASO 3 Identificar y seccionar el socio ideal: El tercer paso se refiere a las herramientas que las ONG's y las empresas utilizan para la identificación y selección del socio.

PASO 4 Comprometerse con el socio y formalizar la alianza: Formalización clara y precisa de la asociación y un fuerte compromiso de sociedad son dos elementos vitales para el éxito de la cooperación entre la ONG y la empresa.

PASO 5 Definición del contenido de la alianza: Insiste en una precisa definición de los contenidos de la alianza, es decir, una descripción detallada de todos los puntos que deben ser discutidos y que deben parecer en el contrato de asociación.

PASO 6 Desarrollo de la alianza: Para asegurar la efectividad de la alianza, es muy importante que todos los pasos seguidos sean llevados a cabo y que los medio necesarios estén a punto: involucramiento de los stakeholders y aseguramiento de su apoyo, movilización de recursos, comunicación externa e interna, ejecución del proyecto...

PASO 7 Evaluación de la alianza y sus resultados: La cuestión aquí es centrarse en la evaluación de la alianza para la obtención de resultados concretos y decidir si la alianza debe ser renovada, modificada o finalizada.

5.5.2. Diálogo con proveedores

Gracias al aumento de la externalización y la subcontratación, la actividad de compra, que en promedio representa el 60% del volumen de negocios de las empresas en Europa, se ha convertido en una actividad esencial para la competitividad, tanto a través de la capacidad de optimización de costes (economías de escala y la reducción de coste total de adquisición), como por su contribución a la innovación y la gestión del riesgo (la sostenibilidad y la seguridad de la cadena de suministro, imagen corporativa, etc.).

En los últimos años, la cadena de suministro se ha convertido en una de las áreas más expuesta a la vigilancia de los grupos de interés, sobre todo en la manera en la que se conciben los productos y servicios, y los impactos sociales y medioambientales de su actividad. Como el principal nexo entre la empresa y su entorno, el área de compras juega un papel central en la integración de prácticas de desarrollo sostenible y RSE dentro y fuera de la organización. Las compañías, desde el área de compras, deben gestionar las demandas cada vez más numerosas de los grupos de interés que con frecuencia son contradictorias entre sí (clientes, empleados, proveedores, sindicatos, accionistas, prescriptores, la sociedad civil...) y tratar de encontrar la manera de llegar a equilibrio satisfactorio.

La teoría: tanto compra sostenible como consumo responsable hacen referencia a aquellas estrategias de compra de bienes o servicios en las que se tienen en cuenta diversos aspectos económicos, sociales y medioambientales en la cadena de suministro.

La práctica: el desarrollo sostenible y la RSE se integran en el área de compras siguiendo dos enfoques complementarios:

- Un enfoque basado en los productos con el objetivo de verificar la utilidad de la compra en la que se seleccionan los productos ciertos requisitos medioambientales y sociales.
- Un enfoque basado en el proveedor / subcontratista con el objetivo de ir más allá de la selección y evaluación basada únicamente en el desempeño económico, e integrar en la selección el cumplimiento de requisitos sociales y medioambientales.

De esta manera la empresa fomenta que sus proveedores adopten unos valores comunes y les invita a que inicien un proceso de mejora continua. Este proceso puede llevarse a cabo como parte de un enfoque de compras global, o a través de objetivos específicos priorizando por medio de análisis de riesgo en el producto, mercado o país.

Cada vez un mayor número de empresas están apostando por estrategias de compra sostenible y por fomentar la integración del desarrollo sostenible en sus relaciones con los proveedores y subcontratistas debido al creciente número de limitaciones y oportunidades externas con las que se encuentran.

Hoy en día las empresas se perciben como parte de un ecosistema, más que como entidades económicas aisladas. En su rol de compradores, las empresas tienen la responsabilidad de intentar mejorar las relaciones con sus socios económicos, así como su desarrollo futuro.

Una mayor tendencia hacia la deslocalización, el outsourcing y las relaciones económicas con países en vías de desarrollo conlleva una mayor exposición a riesgos ambientales, sociales (diálogo social, condiciones de trabajo), salud y seguridad y relativos a derechos humanos (trabajo infantil, trabajo forzoso). Estos riesgos tienen un impacto directo en el área de compras, ya que es esta área la que debe hacerse responsable de identificar y controlar los riesgos potenciales a los que se enfrenta la empresa en sus relaciones con la cadena de suministro.

Este conjunto de riesgos, favorecidos por la globalización y por la amplia cobertura mediática, ha dado lugar a un conjunto global de riesgos que han venido a denominarse "riesgo de reputación". Cualquier incumplimiento de la RSE por un proveedor o subcontratista puede tener un efecto significativo sobre la reputación y la credibilidad de una empresa.

Dado el gran número de situaciones posibles, no existe una única estrategia de compromiso en RSE para proveedores y subcontratistas, cada empresa debe buscar la estrategia que más se ajuste a sus necesidades. No obstante, existen diversos enfoques en función de la visión estratégica que la compañía tenga en relación a sus proveedores, los riesgos específicos del sector, la cultura corporativa o la madurez con la que afronten el proceso de compra responsable.

- Sensibilización: se trata de un enfoque de mínimos, que generalmente es elegido en empresas cuya actividad se realiza en sectores en los que la actividad de compra plantea pocos riesgos sociales o medioambientales o en áreas específicas de la misma en las que la compra o el proveedor son percibidos como de bajo riesgo. El objetivo de este enfoque es minimizar los riesgos (en particular para la reputación corporativa) mediante la adopción de una actitud cauta.

- Se trata de un proceso unilateral, poco costoso y no obligatorio para los proveedores.
- Se basa fundamentalmente en la autoevaluación y buenas prácticas
- Hay poca o ninguna revisión.

- Mejorar la calidad y/o la gestión del riesgo social: Estos enfoques están vinculados con la internacionalización de la producción y la globalización en la cadena de suministro. Se desarrollaron inicialmente en sectores industriales con un alto riesgo medioambiental, en la industria textil y sectores de distribución masiva (riesgos sociales y de los derechos humanos). Actualmente tienden a ser enfoques ampliamente asumidos por los principales grupos internacionales que generalmente se encuentran altamente descentralizados y/o por aquellos que utilizan proveedores locales en países emergentes.

Este enfoque requiere realizar un mapa previo de los proveedores con los que se trabaja teniendo en cuenta diversos criterios: productos, mercados, países... Se trata de una herramienta de desarrollo progresivo y debe adaptarse específicamente a las circunstancias particulares de cada caso.

Bajo este enfoque el desarrollo sostenible tiende a convertirse en un criterio adicional para la evaluación y selección de proveedores, adicionalmente a cuestiones tales como la calidad / coste / tiempo. Las obligaciones de los proveedores se incrementan. Se amplía la relación con los proveedores a medida que se avanza en la integración de los criterios de compra responsable.

Es preciso establecer un sistema de indicadores realista y contrastable para permitir el seguimiento de los avances y deficiencias del proceso, así como de los resultados obtenidos. Asimismo, comprometiéndose en la transparencia, se debe informar a los grupos de interés del progreso alcanzado.

Esta medición se puede medir teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El cambio de mentalidad de una cultura de gestión reactiva ante el riesgo a una cultura de prevención del mismo.

- Establecer una relación con los proveedores basada en la comunicación y diálogo, teniéndolos en cuenta como posible fuente de propuestas. Para ello se les puede solicitar

que evalúen la política de compras de la empresa o que participen en el desarrollo de su política de RSE.

- La puesta en valor de los intangibles ligados a la gestión responsable de la cadena de suministro y demostrando que las estrategias en las que se tengan en cuenta el desarrollo sostenible permiten la reducción a largo plazo del TCO (Coste Total de Propiedad)
- Búsqueda de iniciativas externas y desarrollo de redes compartidas y networking.

5.5.3. Diálogo con las comunidades locales

Desde una perspectiva a largo plazo, las empresas deben actuar responsablemente en su entorno asegurando que sus actividades contribuyan al desarrollo de la comunidad local. El establecimiento de una compañía en un barrio, ciudad, polo industrial, región o país implica un compromiso a favor de la comunidad local y su desarrollo.

En la práctica este compromiso supone respaldar el desarrollo económico, contribuir al trabajo local y al desarrollo social así como el respeto por el Medio Ambiente y el establecimiento del diálogo con los grupos de interés locales (inversores, autoridades, población, ONG's y asociaciones).

Esta acción, usualmente llamada desarrollo comunitario, es una cuestión clave para las compañías, tanto en términos de aceptación por parte de los grupos de interés locales como en términos de crecimiento sostenible del área. Generalmente, se distingue por un lado, población y representantes locales (ONG's, asociaciones) y por otro, representantes electos y autoridades del territorio y sus residentes.

El establecimiento de una compañía en un territorio nacional o internacional exige a la organización dialogar con la comunidad y autoridades locales, e implica el establecimiento de políticas de RSE por tres razones principales:

- Licencia para operar – integración política, económica y social: Involucrar al entorno social y favorecer el desarrollo local genera relaciones positivas y fomenta la comunicación entre compañía y grupos de interés locales. También facilita la aceptación de las actividades por parte de la población local y genera confianza entre los gobiernos locales, quienes en última instancia tienen el poder de respaldar a la compañía en caso de dificultades, y de este modo se fomenta la sostenibilidad en sus actividades a largo plazo.

En un contexto delicado, también tiende a reducir incidentes y tensiones y se previenen posibles riesgos.

- Cuestiones relacionadas con la gestión de recursos humanos: A través del desarrollo socio-económico, las compañías forman a grupos de trabajadores locales en las habilidades específicas que requiere su negocio. Más aun, el desarrollo local ayuda a atraer y retener al personal cualificado al potenciar el orgullo de pertenencia al núcleo social de la compañía y de este modo se favorece en la empresa un clima interno positivo. Esto también conduce a una gestión más dinámica de los recursos humanos ya que se favorece una relación directa entre los directores y el entorno.

- Innovación y cuestiones de mercado: El desarrollo local permite a la compañía diferenciarse de sus competidores, poniendo en valor su actividad con el entorno local

especialmente cuando participa en licitaciones, lo que puede generar nuevos contratos. Adicionalmente, dado que el diálogo con el entorno social implica que la empresa identifique y de respuesta a las necesidades locales, favorece que ésta desarrolle habilidades específicas que fortalecen sus capacidades para adaptar sus productos/servicios a los requerimientos específicos del mercado. De esta manera la compañía puede responder mejor a las expectativas de los consumidores, haciéndose más competitiva y creando nuevas oportunidades.

Aspectos fundamentales para el desarrollo del entorno local:

- ◆ Diálogo con la comunidad local: identificación de los grupos de interés relevantes, establecimiento de procesos de diálogo y consulta...
- ◆ Desarrollo económico territorial: subcontratar y comprar a proveedores locales, desarrollar negocios locales, fomento de micro-créditos...
- ◆ Gestión del cambio económico: preservar el empleo local durante la reestructuración
- ◆ Desarrollo social territorial: desarrollo de la empleabilidad local, integración social y profesional, establecimiento de infraestructuras sociales, etc.
- ◆ Respeto escrupuloso de los derechos humanos en relación con la comunidad local
- ◆ Redistribución local del ingreso y lucha contra la corrupción: cumplir con las obligaciones impositivas, autoridades públicas, etc.

La **CONSULTA** como herramienta fundamental:

Las consultas contribuyen a desarrollar el sentido de desarrollo sostenible en la cultura local. A continuación se presentan algunas recomendaciones para preparar una consulta exitosa:

- Identificar al agente idóneo para que inicie la consulta: la propia compañía, el alcalde, una asociación civil,... Se debe dejar claro a priori el nivel de vinculación de los acuerdos alcanzados tras la consulta. Independientemente del objetivo que se busque con la consulta el proceso debe estar alineado con el plan de acción de desarrollo, relacionado con el diagnóstico territorial...

- Especificar los objetivos de la consulta: Es preciso hacer la reflexión previa sobre si las opiniones expresadas serán tomadas en cuenta o si simplemente serán usadas para medir tendencias o expectativas. También es necesario establecer el nivel exacto de intervención de los participantes: diálogo, consulta, decisión conjunta...

- Proponer una agenda, especificando un marco temporal para la introducción, explicación, intercambio, debate, conclusiones y posibles decisiones.

- Determinar los participantes: ¿es necesario implicar a toda la población? ¿Vale sólo con representantes? ¿Los representantes deben ser de una o más categorías? ¿De acuerdo a que criterio se seleccionan?

- Establecer un facilitador y un mediador en los casos que se prevea la necesidad

- Definir el ritmo de la consulta: posibilidad de una arbitración inmediata, establecer un plazo concreto para la toma de decisión.

- Establecer una medición del retorno para el diálogo: Expectativa de retorno, elaboración de un informe completo en el que se incluya una síntesis del debate, las distintas posiciones o medidas correctivas (en su caso)

El facilitador de la consulta puede introducir reglas para agilizar el progreso de diálogo, mecanismos de este tipo son: cortesía a la hora de expresar las opiniones, capacidad de escucha, respeto de los tiempos y de la agenda marcada.

Herramientas de acción para medir la efectividad:

➤ **Indicadores**

El desarrollo de indicadores es muy complejo debido al dualismo global/local: Pueden usarse dos indicadores globales

- HDI = Indicador de Desarrollo Humano (HDI según sus siglas en inglés, Human Development Indicator). Este indicador se obtiene de teniendo en cuenta tres indicadores básicos relacionados con la expectativa de vida, el índice de alfabetización y el nivel de ingresos. Se trata de un indicador socioeconómico que otorga igual peso al bienestar económico y a dos de las mayores dimensiones del desarrollo humano (salud y educación).

- Objetivos de Desarrollo del Milenio. Constituyen una serie de objetivos a alcanzar para el año 2015 por los dirigentes de los Países Miembros de las Naciones Unidas:

- Reducir a la mitad el hambre y la pobreza extrema
- Asegurar la educación primaria para todos
- Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer
- Reducir en dos tercios la mortalidad infantil
- Reducir en dos tercios la mortalidad materna
- Combatir enfermedades, especialmente SIDA y malaria
- Asegurar un medio ambiente sostenible
- Establecer una asociación municipal para el desarrollo

➤ **Otras referencias:**

- Principio Nº. 1 del Global Compact: evoca indirectamente la RSE en relación al entorno social, estableciendo que las empresas deben promover y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente en “su área de influencia”.

- GRI: varios de los indicadores recomendados mencionan el desarrollo corporativo/comunitario. Incluyendo la gestión del impacto en las comunidades, el desarrollo de la infraestructura social y el tener en cuenta las necesidades de la población local.

- Uno de los capítulos del Libro Verde de la UE dedicado a las “comunidades locales” especifica que la RSE también cubre la integración de las compañías en su área local, ya sea dentro de Europa o a nivel internacional. Las compañías deben hacer su contribución a la comunidad local generando trabajo, salarios, servicios y ganancias.

- La SGE 21 establece una serie de requisitos en relación con el entorno social donde opera la organización. Las medidas más relevantes son la necesidad de realizar una evaluación y seguimiento de los impactos, tanto negativos como positivos, para establecer las medidas oportunas para mejorar su contribución a la sociedad, o el establecimiento de un compromiso por la transparencia en la actividad, facilitando cauces de comunicación y cooperación con los grupos de interés.

- El marco de referencia usado por las agencias de evaluación “social” – La conducta de una compañía en el territorio donde se establece es también clave en la evolución de su gestión de RSE para agencias de evaluación no-financieras.

5.5.4. Diálogo con los empleados

El diálogo con los empleados puede gestionarse en dos niveles: uno, de manera directa (entrevistas individuales, encuestas de clima laboral, etc.), o de forma indirecta, a través de los representantes laborales y sindicatos.

Hay una visión dual, con frecuencia las compañías consideran a los trabajadores como grupo de interés, mientras que éstos se consideran a sí mismos como parte constituyente de la empresa.

En el campo del diálogo social, además de los mecanismos directos de consulta como pueden ser las encuestas de clima laboral, los sindicatos han llegado a ser reconocidos (al menos en Europa) como interlocutores legítimos ante las compañías en cuestiones de RSE, Medio Ambiente y sostenibilidad. En este sentido un importante número de compañías se han comprometido a iniciar nuevas formas de diálogo tanto con los empleados como con sus representantes a nivel global y europeo con el objetivo de formalizar su compromiso con la RSE.

Se generan diálogos con los empleados por los siguientes motivos:

- Credibilidad de las acciones: Para fortalecer la credibilidad de sus elecciones estratégicas de RSE, las compañías deben definir y comunicar esta estrategia así como los límites de su compromiso.

- Diálogo social como elemento complementario: La evaluación de la estrategia de RSE por parte de los representantes de los trabajadores consolida de manera positiva la relación con ellos a la vez que garantiza su adecuación a las demandas de los mismos. Cuando los sindicatos son incluidos en acciones de RSE, pueden actuar como transmisores de información hacia los empleados.

- Nuevos campos para el diálogo social: La integración de preocupaciones sociales y ambientales en la gestión de la compañía convive con otras preocupaciones tales como seguridad en el empleo, formación, jornada laboral o salud y seguridad. Entre las cuestiones más innovadoras encontramos las siguientes:

- Cuestiones globales como pueden ser el medio ambiente, la diversidad/igualdad profesional, la corrupción.
- Relación con los clientes como reestructuración responsable, libertad de asociación y negociación, eliminación de trabajos forzados y abolición del trabajo infantil.
- Expectativas sociales de las compañías como la gestión en la cadena de suministro, equilibrio entre trabajo/vida personal, relación con los clientes...

Los Comités de Dirección de las compañías generalmente buscan optimizar su estrategia de recursos humanos, llevándola del nivel local al global, a través del diálogo con:

- Sus empleados directamente, o
- Sus representantes que, dependiendo de la cuestión y el foro, pueden ser:
 - Empleados o delegados sindicales

- Miembros del Consejo Europeo del Trabajo (EWC, según sus siglas en inglés)
- Miembros del Cuerpo de Diálogo Mundial o Europeo
- Representantes de la Federación de Sindicatos Global o Europea

Las partes deben determinar el alcance de sus compromisos: subsidiarias, subcontratas y proveedores. El desafío resultante será establecer una red de comunicación entre el grupo en su totalidad para por ejemplo extender las medidas tomadas por los empleados a todos los países donde la compañía se encuentra presente.

La utilización de herramientas de gestión de la RSE puede ayudar a las compañías en este proceso. En este sentido la SGE 21 de Forética como veremos más adelante establece una serie de requisitos formales y procedimentales en relación a las siguientes áreas de RRHH:

- Derechos Humanos
- Gestión de la diversidad
- Igualdad de oportunidades y no discriminación
- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
- Seguridad y salud laboral
- Descripción del puesto de trabajo
- Formación y fomento de la empleabilidad
- Seguimiento del clima laboral
- Reestructuración responsable
- Canal de resolución de conflictos

5.5.5. Diálogo con los consumidores

El término consumidor se refiere a una persona individual que compra o usa bienes o servicios para satisfacer sus necesidades individuales. Veremos que los consumidores expresan sus expectativas con relación a la compañía tanto directa como indirectamente.

Los consumidores deben diferenciarse de los compradores, siendo estos últimos aquellos que efectivamente participan en el intercambio, esto es importante dado que su actividad está generalmente regulada por ley y esto confiere un mayor poder de negociación que al consumidor.

En Europa, se puede observar una creciente “atención al consumidor”, en respuesta a las siguientes expectativas que de manera creciente están mostrando los consumidores:

- Acceso a productos y servicios de calidad
- Conservación del poder de compra
- Demanda de mayor información relativa al producto, con mayor sensibilización hacia el Medio Ambiente y aspectos sociales

Una nueva tipología de consumidores con mayor poder de información que se encuentra a la vanguardia de estas preocupaciones. Estas expectativas se articulan a través de los siguientes temas:

- El impacto sobre la salud y la seguridad, por ejemplo recientes escándalos alimentarios como la presencia de dioxina en pollos o la enfermedad de las vacas locas, o la retirada del mercado de juguetes por su contenido de materiales tóxicos (por ejemplo, pintura con plomo).

- Cuestiones relacionadas con la claridad y comprensión de la entrega de productos y servicios. Esto explica el desarrollo de varias formas de etiquetado, especialmente una vez que la ética publicitaria ha sido cuestionada por la práctica de políticas poco transparentes.

- Paradójicamente, con el desarrollo de las TICs, la protección de la privacidad es también una cuestión preocupante para los consumidores (por ejemplo la cesión de datos privados a compañías para la explotación por parte de la industria de seguros u otros sectores)

- Finalmente, la preocupación ecológica de los consumidores ha empujado a las compañías a comunicar sobre el impacto ambiental de sus productos y servicios, con frecuencia a través de la utilización del análisis de ciclo de vida.

Aún cuando las relaciones con los clientes tradicionalmente han sido reguladas por distintas leyes y normativas (los requerimientos legales acerca de la información del producto cubren casi la totalidad de bienes y servicios, desde bebidas alcohólicas a esquemas de ahorro), este compromiso generalmente no ha alcanzado a los consumidores, por lo que constituye uno de los temas principales para la RSE.

El diálogo con los consumidores puede estructurarse de dos formas:

- Diálogo directo entre los consumidores y la compañía a través del establecimiento de un panel de consumidores y cualquier otra herramienta de relación con clientes.

- Diálogo con los representantes de los consumidores, incluyendo:

- Asociaciones generalistas que protegen los intereses de todos los consumidores en un rango amplio de cuestiones
- Asociaciones especializadas que representan tanto a clientes de una compañía específica (por ejemplo, clientes de operadores de Internet), como a una categoría específica dentro de la población en su conjunto.

Para medir la efectividad del compromiso con los consumidores, se puede hacer referencia a alguno de los indicadores propuestos por el GRI como observaremos más adelante:

- En la sección referente a etiquetado de productos y servicios y compañías, se incluye el índice PR5: Prácticas relacionadas con la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de las encuestas que miden la satisfacción del cliente. “La satisfacción del cliente es una medida de la sensibilidad de la organización a las necesidades de sus clientes y, desde la perspectiva organizacional, es esencial para el éxito a largo plazo.

En un contexto de sostenibilidad, la satisfacción del cliente permite adentrarse en cómo la organización aborda su relación con un grupo de interés determinado (los clientes). Este instrumento podrá usarse en combinación con otras medidas de sostenibilidad. Utilizado en forma combinada, la satisfacción del cliente puede adentrarse en el grado en el que la compañía considera que puede incorporar a otros grupos de interés”.

5.5.6. Diálogo con los accionistas

Los accionistas constituyen una categoría de grupos de interés cuyas peticiones o cuestionamientos son comúnmente tratadas a través de las políticas de gobierno internas de la compañía. El creciente interés respecto al impacto que el desempeño corporativo presenta para la

responsabilidad social se ha visto espoleado por la situación actual que genera críticas al sistema financiero y al diálogo transparente entre las compañías, los accionistas y los inversores.

El mecanismo de diálogo tiene un efecto significativo en la confianza y lealtad de accionistas e inversores. El sistema económico no será capaz de auto financiarse de forma razonable y sostenible si los accionistas no son tratados con respeto, porque ellos son quienes han comprometido y puesto en riesgo su capital.

Sobre todo, los inversores buscan que les sea ratificada la calidad de su inversión. Más aun, los accionistas tienen la percepción de no ser suficientemente valorados por las compañías que cotizan en bolsa, especialmente en comparación con los inversores institucionales.

Los inversores demandan una mayor comunicación a los principales emisores de acciones, exigiendo que ésta sea más directa, más transparente, más educativa y más reactiva.

Los diálogos con los accionistas se efectúan con 2 grupos principalmente:

- Accionistas individuales: El diálogo con los accionistas a instancia de la compañía está orientado principalmente a los accionistas individuales.

- Inversores: El activismo accionarial ha contribuido fuertemente a alertar a los directores de la compañía de los nuevos riesgos societarios. El fuerte crecimiento de los fondos ISR contribuyó a la ampliación de este movimiento en los últimos años. Los gestores de fondos han desarrollado políticas de derecho de voto para las asambleas generales cuyos principios tienen como objetivo asegurar la protección de los derechos de decisión y a la información de sus clientes-inversores.

La transparencia y exhaustividad de la presentación del resultado de los ratings y de las calificaciones ISR generalmente depende del medio utilizado (se pueden observar matices y diferencias entre el informe anual y el sitio Web de una misma compañía), el número de páginas dedicadas al respecto, el rating y la calificación de la compañía... Más aun, varias secciones del informe anual de las compañías pueden tomar en consideración introducción y perfil, acción y compromisos, información para el accionista, buen gobierno y diálogo, gestión de riesgos, RRHH. Todas estas particularidades no permiten una fácil comparativa entre las distintas compañías.

Recomendaciones importantes:

- Incrementar la toma de conciencia por parte de los accionistas individuales y evitar la multiplicación de canales de información: si es posible, incluir datos de RSE en un informe único, común (informe de gestión), permitiendo por tanto la verificación de la información social y ambiental, a la vez que se provee una versión resumida del informe.
- Controlar y concretar el avance del plan de acción de la compañía: algunas compañías usan argumentos de desarrollo sostenible para acentuar la presión sobre los accionistas, sin estar preparados para modificar sus procesos y su organización.
- No esperar a las situaciones de crisis para comunicar: mantener relaciones en forma continuada con accionistas, inversores y agencias de calificación, a través de un amplio rango de herramientas y acciones exclusivas.

6. Herramientas y estándares de la RSC.

La adopción de buenas prácticas de RSC es realizada por las empresas con distinta intensidad ya que, en general, la adscripción a los diferentes códigos y estándares existentes para definir y medir la RSC es voluntaria.

El proceso que permite determinar si una empresa es socialmente responsable pasa por 2 fases que, haciendo un paralelismo con las auditorías de calidad, podríamos denominar **normalización y certificación**.

- ✓ La normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de unas normas por las que se establecen unos principios que aseguran la RSC. Estas normas pueden ser generales (si abarcan todas dimensiones de la RSC) o sectoriales (si se concentran en una dimensión y/o en una industria y la regulan).
- ✓ La certificación es el proceso, y resultado, por el que una agencia independiente garantiza que la empresa está sujeta a la norma o estándar. En el caso de la RSC, la certificación se denomina *social screening* o *social rating*.

El ámbito de la normalización es el más desarrollado hasta la fecha. Los denominados estándares y códigos de conducta son la base de la autorregulación o la llamada regulación no gubernamental.

A finales de los años noventa, el inventario de la OCDE (1999) encontró 233 códigos de conducta de los que los códigos de tercer nivel, emitidos por empresas individuales, representaban el 84% del total del inventario y que son objeto de un escrutinio interno de la empresa más que de un control externo.

Ante esta diversidad de normas, en el debate siguiente al lanzamiento en julio del 2001 por parte de la Unión Europea del *Libro Verde: Promover un marco europeo para el desarrollo de la responsabilidad social de la empresa*, se insistía en la necesidad de homogeneizar y reducir el número de propuestas, sintetizándolas en una ISO de carácter universal.

Los distintos tipos de códigos de conducta se resumen en los siguientes:

- Por su enfoque:
 - Centrado en procesos
 - Centrado en resultados
- Modo de desarrollo:
 - Unilateral
 - Bilateral
 - Multilateral
- Alcance:
 - Derechos humanos
 - Derechos laborales.
 - Medio ambiente
 - Otros: conducta ética de empleados, corrupción, etc.

- Enfoque stakeholder
 - Empleados
 - Inversores
 - Consumidores
 - Multistakeholder

Tradicionalmente, se han analizado los códigos de conducta como instrumentos para controlar las decisiones individuales de los empleados. Así, se entiende que los códigos de conducta reflejan explícitamente los valores de la empresa, sirviendo a los empleados a la hora de justificar determinadas decisiones, en especial, en situaciones de dilema entre valores personales y organizacionales.

Para algunos autores, los códigos de conducta son efectivos en cuanto sirven para orientar decisiones, no tanto en sus efectos sobre la elección, sino en la justificación dada a la decisión. Así pues, una forma de medir su efectividad y utilidad a través del grado en el que los empleados se refieren a los valores del código a la hora de justificar sus decisiones o actuaciones. Los estudios realizados no han llegado a evidencias concluyentes a este respecto. La mayoría de los estudios han encontrado que los códigos no tienen mucho impacto en la toma de decisiones de los empleados, aunque pueden haber servido para formar a los mismos en determinadas cuestiones éticas.

En una segunda línea, se han empezado a utilizar códigos de buen gobierno corporativo, inspirados en los criterios de control de los directivos y de sus retribuciones, vigentes desde hace tiempo en Japón, y que sirvieron de inspiración al movimiento iniciado en Europa con el *Informe Cadbury* (1992) y de la *American Bar Association* (1994) en los EEUU. En esta misma línea se inscriben en España el *Informe Olivencia*, el *Informe Aldama* y el más reciente *Código Unificado de buen gobierno* o *Código Conthe*.

Los códigos de buen gobierno corporativo recogen un conjunto de recomendaciones a modo de pautas de buena conducta, de aplicación voluntaria en los consejos de administración de las empresas con el fin de mejorar el gobierno de las compañías, haciendo que los consejos de administración cumplan su función de mecanismo interno de supervisión y control.

Entre sus recomendaciones suelen destacar las que pretenden evitar la concentración de todo el poder de la empresa en manos del primer ejecutivo, la revisión de su nombramiento al menos cada 3 años, o la constitución de una serie de comités que supervisen los nombramientos, los contratos y las remuneraciones de los directivos o las relaciones con los auditores.

También suelen sugerir que se aporte información completa sobre el conjunto de las retribuciones de cada consejero, y una explicación clara de la política de las remuneraciones de la empresa, la necesidad de integrar en los consejos de administración un número razonable de consejeros independientes y que la dimensión de los consejos oscile entre 5 y 15 miembros. En todo caso, el buen gobierno de las empresas hace necesario el desarrollo de códigos de conducta específicos que autorregulen el comportamiento de los consejeros y eviten los conflictos de intereses.

Más recientemente, con la globalización de los mercados y la deslocalización de la producción, se ha empezado a extender el uso de los códigos para el control de las prácticas laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, especialmente de aquellas dirigidas al control del comportamiento de proveedores y empresas contratistas.

Este sistema de control de la cadena de valor se está extendiendo desde la industria del juguete, a la de zapatos y ropa, petróleo, gas, minería, química incluso turismo. Las empresas los prefieren a los sistemas de regulación tradicional ya que son compatibles con su estrategia de negocio multinacional y global, subcontratando la producción. Los proveedores en países en vía de desarrollo los ven como requisito previo para entrar en la cadena global de proveedores, ya que si puesta en funcionamiento les facilitará el acceso al mercado, e incluso a veces, mejores precios.

Por último, en los códigos internos o códigos de tercer nivel, se observa que el contenido de los mismos varía en cada empresa. Sin embargo, en general, los códigos suelen hacer referencia a los siguientes asuntos: corrupción, pagos ilegales o ilícitos, financiación de partidos políticos, conflictos de intereses, respecto a la ley vigente y respecto a los derechos humanos, tanto dentro de la empresa como en la cadena de valor.

Los códigos que se extienden a proveedores pueden incluir también criterios medioambientales y de seguridad. Por lo que se refiere a los derechos laborales, aunque originalmente había mucha diversidad, los códigos tienden a converger alrededor de los estándares de la OIT y de los principios básicos de seguridad e higiene en el trabajo, salarios y horas de trabajo o tratamiento de la mujer. Donde menos convergen es en temas de derecho a la libertad de asociación, salarios mínimos y cláusulas de no discriminación.

Hay muchos ejemplos de normas disponibles en estos momentos, las siguientes son los estándares más conocidos y utilizados:

- Sectoriales:
 - Amnesty International Human Rights Principles for Companies (respeto a los derechos humanos)
 - FLA Charter Management (relaciones laborales)
 - IFCTU Basic Code of Labour Practice (relaciones laborales)
 - ISO 14000 (medio ambiente)
 - SA 8000 (relaciones laborales)

- Generales:
 - Accountability 1000 (AA1000)
 - CERES Orinciples
 - Ethical Trading Initiative Base Code
 - Global Reorting Initiative (GRI)
 - Global Sullivan Principles
 - United Nations Global Compact

En el ámbito de la certificación también encontramos varias propuestas. Por un lado, algunas de las organizaciones han previsto un proceso de certificación para reconocer el cumplimiento de su respectiva norma de RSC (es el caso de la ISO 14000 y SA 8000).

En los siguientes temas se entrará más en detalle en algunas de estas normas y herramientas más importantes relacionadas con la RSC como pueden ser:

- SGE 21
- GRI
- ISO 26000
- AA1000

Por otro lado, también existen agencias independientes de investigación que proporcionan información al mercado (inversores, consumidores, gestoras de índices bursátiles, ONG, etc.) sobre el comportamiento ético, social y medioambiental de las empresas. Estas agencias contrastan la información proporcionada por la empresa, recurriendo a agentes terceros independientes (ONG, asociados de derechos humanos, de defensa del medio ambiente, sindicatos, etc.). La cobertura varía en cada caso, aunque normalmente disponen de información contrastada de las empresas que componen los principales índices bursátiles en cada país.

Por su parte, los denominados índices bursátiles éticos, sostenibles o socialmente responsables son índices bursátiles a los que se les ha aplicado un filtro ético, e incluyen a aquellas empresas que destacan por tener un mejor comportamiento social y medioambiental. Se incluyen en ellos, por tanto, empresas con buenos resultados económicos y sociales. Las características del filtro están determinadas por la agencia que construye el índice y fueron creados para orientar a particulares en sus inversiones.

Los principales índices son:

- Domini Social Index (KLD) (www.kld.com)
- Dow Jones Sustainability Indices (www.sustainability-indices.com)
- FTSE4Good (www.ftse4good.com)

Estos índices obtienen la información de agencias especializadas en rating social. Los aspectos evaluados y los criterios de selección para la inclusión de las compañías en el nuevo índice han sido, entre otros, la excelencia en la gestión medioambiental, las relaciones laborales, el impacto de las operaciones en terceros países, y la implicación en las diferentes industrias.

Los índices de responsabilidad social sirven de referencia para buena parte de las inversiones socialmente responsables. Estas inversiones no pretenden que las empresas descuiden sus objetivos de riesgo y rentabilidad financiera, se conviertan en mártires y sacrifiquen su beneficio para el beneficio de la humanidad, sino que se incorporen, como criterio en sus decisiones, el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Esto es, que asuman sus responsabilidades sociales.

A partir de unos criterios previamente definidos, y con base en la información procedente de las agencias especializadas, el gestor del índice aplica el filtro o política RSC y selecciona a las empresas con mejores puntuaciones en cada sector. No es, por tanto, una valoración absoluta, sino relativa y enfocada a destacar a aquellas compañías con mejor comportamiento dentro de cada sector, sirviendo de ejemplo para el resto.

Estos índices no pueden reflejar todos los valores morales de cada inversor particular o grupo de inversores, aunque a la hora de definir los criterios de inclusión deberían tener en cuenta las preocupaciones sociales y medioambientales más valoradas en ese momento por los inversores a los que van dirigidos.

7. SGE 21

7.1. Introducción de Forética y la SGE 21

Forética es una asociación sin ánimo de lucro cuya finalidad es fomentar la cultura de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones, que cuenta con más de 100 organizaciones y 70 socios personales. Ha desarrollado, con la ayuda de más de 100 expertos, un código de conducta tipo y la Norma de Empresa SGE 21 como marco de actuación, que ha sido reconocida como un referente europeo.

Forética se creó en España en 1999 con el objetivo de promover la gestión ética y socialmente responsable de las empresas, a partir de un enfoque de los sistemas de gestión de calidad, medioambiental o de prevención de riesgos. De este modo se trataría de dotar a la empresa de herramientas que permitiesen la gestión de los valores corporativos y su integración en las operaciones de la empresa a través de la definición de procesos, evaluaciones y planes de mejora.

Como resultado de estas inquietudes se elaboró la Norma de Empresa SGE 21, en cuya colaboración se contó con expertos representando a todos los grupos de interés, aprobándose la primera versión en el año 2000.

Después de varias revisiones vamos a profundizar en la más reciente que es la SGE 21 versión 2008.

7.2. Estructura

La norma está formada por 6 capítulos. Los 5 primeros explican los antecedentes y aspectos generales del documento, mientras que el último capítulo desarrolla los requisitos certificables de la norma, es decir, tanto la implantación como la auditoría del sistema de gestión.

El capítulo 6 se desglosa a su vez en 9 áreas de gestión que son las siguientes:

- **Alta dirección.** Pretende, fundamentalmente, impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de Responsabilidad. El establecimiento de una Política de Gestión Ética y Responsabilidad social, un código de Conducta, una política Anticorrupción y la creación de un comité de Ética que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.
- **Clientes.** El objetivo es cuidar la honestidad de las relaciones comerciales y garantizar las características del producto velando por la satisfacción del cliente. La protección de los públicos vulnerables, la incorporación de criterios de Responsabilidad Social en la fase I+D, la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos son algunos de los requisitos.
- **Proveedores.** Las organizaciones concretarán unos criterios de compras responsables en base a los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.
- **Personas que integran la organización.** Partiendo del cumplimiento de los Derechos Humanos y pasando por aspectos como la igualdad, conciliación, salud,

seguridad laboral y formación, este apartado tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezcan la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas.

- **Entorno social.** Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social así como la transparencia de las relaciones con el mismo.
- **Entorno ambiental.** El compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales, principalmente los significativos, asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización.
- **Inversores.** En este apartado, la norma se centra en el buen gobierno y la transparencia financiera de la empresa.
- **Competencia.** Trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas entre organizaciones competidoras.
- **Administraciones públicas.** La norma exige más que lo legal, tratando de crear vías de colaboración entre la administración y la empresa.

7.3. Características

La norma de empresa SGE 21 es un estándar consolidado. Cada vez es mayor el número de organizaciones que están apostando por su metodología como forma de gestión de la responsabilidad social. Desde su diseño y desarrollo, la SGE 21 fue creada como un instrumento flexible y adaptable a las necesidades de las diferentes organizaciones. Esto se pone de manifiesto en las distintas posibilidades y aplicaciones que presenta el sistema de gestión.

- **Flexible.** La SGE 21 está preparada para amoldarse a toda organización, desde micro-pymes hasta grandes multinacionales. Prueba de ello son las diferentes dimensiones que existen entre las organizaciones certificadas bajo el estándar, entre las que se encuentran un abanico de trabajadores desde menos de 20 hasta más de 3000. Otra muestra de flexibilidad es el de los sectores de actividad representados, incluyendo desde la producción industrial manufacturera hasta la prestación de servicios.
- **Compatible.** La norma SGE 21 participa del enfoque de los sistemas de gestión de calidad ya que han demostrado una gran eficacia a la hora de incorporar elementos difíciles de definir y de medir. Así, el sistema es totalmente compatible con las normas ISO 9001 e ISO 14001, entre otras, permitiendo auditorías conjuntas con la consecuente dilución de costes.
- **Fuente de información.** Los sistemas de gestión, no sólo suponen una herramienta eficaz para fijar directrices y verificar su cumplimiento, también generan un gran volumen de información. Esta información alimenta al cuadro de mando integral, cuando una organización asume la Responsabilidad Social como una verdadera

línea estratégica. Del mismo modo, genera los registros y sistematiza la información necesaria, simplificando el proceso de elaboración de memorias de sostenibilidad.

7.4. Implantación:

7.4.1. Herramientas:

7.4.1.1. Liderazgo:

Aunque la incorporación de la RSE es voluntaria, debe partir de un compromiso de la Alta dirección para integrar a la estrategia corporativa las políticas que se planteen en este ámbito.

Por ello, la Alta dirección debe liderar el proceso de interiorización de la RSE en la organización e implicar a su personal y demás grupos de interés, para la adopción de una cultura ética y socialmente responsable que permite todas las actividades de su operación, haciendo de la RSE un elemento transversal en toda su actividad y estructura corporativa.

El éxito en el desempeño de un buen liderazgo para la implementación de una gestión socialmente responsable dependerá de la claridad en las directrices que se tracen para orientar el camino hacia la excelencia empresarial, de la delegación de funciones en el resto de la plantilla, de la integración de equipos interdisciplinarios que velen y promuevan el cumplimiento de las políticas establecidas y del seguimiento que se haga a los resultados obtenidos.

Por esta razón, la Alta dirección debe observar, bajo una mirada crítica, el cumplimiento de la ley, considerando la ética; desarrollar una RSE, un código de conducta, conformar un comité de gestión ética y RSE, delegar un responsable de la RSE y trazar unos objetivos e indicadores sobre el cumplimiento de la empresa en el contexto de la ética y la responsabilidad empresarial.

Los principales artículos que contribuyen al liderazgo de una organización RSE son:

- La alta dirección deberá definir y mantener en la organización una política de Gestión ética y responsabilidad social, la cual:
 - Estará a disposición de todas las personas que trabajan para la organización y en nombre de ella.
 - Estará a disposición pública.
 - Incluirá el compromiso voluntario de integrar, en su estrategia y gestión, aquellos aspectos sociales, laborales, éticos y ambientales que superen las exigencias de la legislación.
 - Estará aprobada y firmada por el máximo responsable de la organización.
- La alta Dirección elaborará un Código de Conducta, el cual:
 - Distribuirá a todas las personas que trabajan para la organización y en nombre de ella.
 - Podrá poner a disposición de sus grupos de interés.
 - Deberá ser específico de la organización y coherente con sus valores.
 - Definirá el canal para resolver dudas, sugerencias o denuncias.
 - Establecerá las medidas sancionadoras en caso de incumplimiento.

La Alta dirección establecerá los mecanismos que faciliten la elaboración, revisión, comprensión y cumplimiento de este código.

La Alta dirección creará un comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social de carácter consultivo que:

- Será nombrado por el máximo responsable de la organización e integrado por las personas que éste designe, debiendo ser representativo de las áreas de gestión de la organización y pudiendo incorporar expertos externos.
- Asegurará los recursos (humanos, materiales y financieros) para garantizar que el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable se establece, implanta y mantiene de forma eficaz alineado con la estrategia y objetivos de la organización.
- Aprobará el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés.
- Supervisará los planes e iniciativas en materia de Responsabilidad Social que se llevan a cabo garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas de los mismos.
- Identificará los riesgos legales, sociales, laborales y ambientales que puedan afectar a la organización.
- Asesorará a la Dirección sobre sugerencias, iniciativas y propuestas de mejora.
- Asumirá la responsabilidad sobre la revisión e interpretación de la Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social y el Código de Conducta.
- Estará informado de las consecuencias para el sistema de gestión de cualquier cambio en la estructura de la organización.
- Se reunirá al menos semestralmente.

La Alta Dirección nombrará un responsable de Gestión Ética/Responsabilidad Social que tendrá, entre otras, las siguientes funciones:

- Velará por el cumplimiento, seguimiento y coordinación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (incluyendo la Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social y el Código de Conducta).
- Coordinará el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.
- Presentará al Comité la propuesta de plan, el inventario de iniciativas de Responsabilidad Social, el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés y la categorización de riesgos legales, sociales y ambientales.
- Asesorará tanto a la Dirección como al Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social, y a los responsables de las áreas de gestión sobre los aspectos que considere relevantes para el cumplimiento de los objetivos y metas.

La Alta Dirección establecerá un Plan de Responsabilidad Social con objetivos medibles, comparables y verificables. Se definirán los indicadores de seguimiento correspondientes con el fin de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento del plan.

7.4.1.2. Gestión

El desarrollo experimentado en los últimos años en materia de RSE y los crecientes retos en materia ambiental llevan a las sociedades actuales a demandar mecanismos y herramientas que les permitan asegurar una simbiosis entre gestión y valores de la organización.

Ser capaces de atender estas demandas de la sociedad y el medio ambiente, respondiendo en términos de creatividad e innovación (diseñando organizaciones más eficientes energéticamente o fomentando la integración de la diversidad, la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional de los empleados) no es una actuación exclusiva de grandes empresas, sino que implica

a todo tipo de organizaciones sin importar el sector, el tamaño o la localización. La integración de RSE en la gestión de las organizaciones ha ido consolidándose como un elemento indispensable.

El desarrollo de un sistema de gestión que integre las variables económicas, sociales y ambientales de la actividad empresarial, parece una buena alternativa y el carácter multistakeholder de la norma permite dar respuesta a las 5 dimensiones siguientes:

- ◆ Ética y Buen Gobierno.
- ◆ Medio Ambiente.
- ◆ Comunidad.
- ◆ Lugar de trabajo.
- ◆ Mercado.

Todo sistema de gestión está enfocado a la mejora continua. Las herramientas de las que dispone la organización para garantizar este proceso son las siguientes:

La organización realizará anualmente auditorías internas del sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable para comprobar la correcta aplicación del sistema y su adecuación a los requisitos de esta norma. Para ello:

- Se definirán las responsabilidades, criterios de auditoría, métodos y alcance que garanticen la objetividad e imparcialidad de los resultados.
- Se documentarán las desviaciones detectadas y se llevarán a cabo las acciones necesarias para su corrección.
- Se elaborará un informe de auditoría que recoja las conclusiones y que será puesto a disposición del Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.

La Alta Dirección revisará el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable al menos anualmente, para asegurarse de su adecuación y eficacia, a través de indicadores de seguimiento y elaboración de planes de mejora continua. La información de entrada para la revisión será al menos:

- Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social.
- Código de Conducta.
- Composición y actuaciones del Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.
- Plan de Responsabilidad Social.
- Objetivos e indicadores.
- Modelo de relación y diálogo con los grupos de interés.
- Informes de auditoría.
- Acciones correctivas y preventivas puestas en marcha.

7.4.1.3. Comunicación:

El papel de la comunicación en un sistema de responsabilidad social implica establecer un diálogo permanente y participativo entre la organización y sus grupos de interés, para la difusión y promoción de la gestión ética. Asimismo, se debe sensibilizar mediante campañas sobre la importancia de la RSE y la necesidad de implementarla y ofrecer información sobre los conceptos, las políticas y planes que ha implementado la organización en su sistema de responsabilidad corporativa. Además resulta necesario escuchar a los grupos de interés a través de canales adecuados que faciliten la interacción para poder conocer sus inquietudes, sugerencias, acuerdos y

desacuerdos frente a la gestión ética de la organización. Para ello, debe garantizarse el cumplimiento de políticas de anonimato cuando se requiera y, de esta forma, evitar conflictos y riesgos que puedan surgir como resultado de un mal tratamiento de la información.

Las organizaciones pueden poner en práctica esta comunicación a través de diferentes mecanismos como:

La Alta Dirección presentará, al menos cada dos años, un informe de la situación de la Responsabilidad Social en su organización, el cual:

- Incluirá el perfil de la organización, la estrategia y gestión de la Responsabilidad Social, los mecanismos de diálogo con los grupos de interés y los principales indicadores económicos, sociales y ambientales.
- Estará a disposición pública.

La organización establecerá principios y prácticas de publicidad responsable que serán conocidos por el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social y los departamentos afectados, e incorporarán el tratamiento que se aplicará en caso de su incumplimiento. Estos principios y prácticas serán de aplicación en el proceso de captación comercial.

La organización velará por la transparencia en su actividad con respecto a su entorno social, facilitando cauces de comunicación y cooperación con los grupos de interés.

La organización informará, al menos cada dos años, sobre los aspectos ambientales asociados a su actividad.

7.4.1.4. Diálogo

El diálogo con los grupos de interés es un requisito para la gestión de la responsabilidad social que debe transmitirse en todos los procesos e instancias de la organización. Debe ser una política clara y transversal que ayude la operación de la organización, mediante el establecimiento de una comunicación más abierta y permanente, tanto interna como externamente, bajo una dinámica que vincule los intereses hacia una misma dirección, que no es otra que un beneficio mutuo entre todos los grupos de interés.

Para ello hay que establecer un modelo documentado de la relación que tiene la organización con sus grupos de interés y se recomienda avanzar en las siguientes fases:

- Identificación de grupos de interés.
- Priorización de los grupos de interés (mapa de grupos de interés).
- Asignación de un interlocutor para cada grupo de interés.
- Desarrollo de estrategia de interacción.
- Revisión periódica del proceso.

La Alta Dirección desarrollará un modelo documentado de relación con los grupos de interés. Para ello se definirán los criterios para identificar y clasificar dichos grupos de interés, así como la metodología para detectar sus expectativas y establecer y priorizar los planes de acción y comunicación. Se conservarán evidencias de las comunicaciones.

7.4.2. Áreas temáticas

7.4.2.1. Comunidad:

Las organizaciones afectan a las comunidades de su entorno inmediato. La gestión ética y socialmente responsable significa que la organización es consciente de ese hecho y establece mecanismos de comunicación con las comunidades afectadas, para conocer y medir ese impacto, y tratar de reducirlo o compensarlo.

Esta forma de integración de la Responsabilidad Social es especialmente significativa en las comunidades pequeñas y en países menos desarrollados. En esos casos el papel de las organizaciones es muy importante, ya que, cuando se gestiona adecuadamente, crea un vínculo de lealtad muy sólido entre la compañía y la comunidad.

7.4.2.2. Mercado:

Generar beneficio es la responsabilidad básica de cualquier organización para garantizar su propia existencia (exceptuando alguna organización pública) y sobre la cual se hace posible el desarrollo de las demás responsabilidades que la organización tiene frente a cada uno de sus grupos de interés y cuyo cumplimiento asegura su permanencia en el tiempo.

La estrecha relación entre responsabilidad social y desarrollo económico de una organización es la razón por la cual las empresas deben realizar la búsqueda de su rentabilidad y crecimiento económico bajo un completo equilibrio entre el cumplimiento de sus obligaciones legales y su gestión ética empresarial.

La óptima relación que logre la organización con su entorno y las personas que forman parte de su cadena de valor, podrá ser una ventaja competitiva que le permita un mayor crecimiento financiero.

Relación con los clientes:

La organización debe proporcionar productos y servicios responsables y competitivos, para lo cual establecerá un compromiso continuo con la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+i), incluyendo en la elaboración del producto o el diseño del servicio criterios éticos, laborales, sociales y ambientales.

Los principios de calidad tanto en la puesta a disposición del producto como en la prestación del servicio han de conformar parte de la cultura organizativa con el objetivo de lograr la máxima satisfacción de los clientes o consumidores. La organización realizará evaluaciones de la satisfacción del cliente, analizando los resultados y poniendo en marcha las medidas de mejora oportunas.

La organización presentará en todo momento una información clara y honesta de su oferta comercial. Para ello dispondrá de los siguientes aspectos:

- Identificación clara e inequívoca del producto o servicio y la oferta comercial.
- El contrato, que incluirá precio, condiciones de pago y entrega.
- Garantía y servicio postventa (siempre que proceda).
- Un sistema documentado para admitir, tramitar y registrar, las reclamaciones de los clientes, incluyendo las causas, el tratamiento dado y la respuesta.

Relación con los proveedores:

La organización definirá sus criterios de compra responsable en función de los aspectos éticos, laborales, sociales y ambientales que considere oportunos y que superen los requisitos legales aplicables.

La organización establecerá un sistema de diagnóstico y clasificación de los proveedores en función de los distintos niveles de riesgo. Así mismo, la organización establecerá una metodología de evaluación de proveedores basada en los criterios de compras responsables previamente definidos que cubra progresivamente a los distintos grupos de riesgo detectados.

La organización, en la medida de sus posibilidades, colaborará con sus proveedores en la mejora continua de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico y evaluación.

Relación con la competencia:

La organización respetará los derechos de propiedad de sus competidores, fomentando acudir a acuerdos entre las partes o fórmulas de arbitraje, como vía de resolución de diferencias al respecto. Asimismo, la organización no utilizará acciones indebidas para recabar información sobre sus competidores. Se mantendrá un registro actualizado que recoja las denuncias y requerimientos realizados por los competidores. La organización no difundirá información falseada o tendenciosa en contra de sus competidores.

La organización fomentará la incorporación a asociaciones y foros de interés común, que sirva de encuentro con sus competidores y de intercambio de experiencias.

Relación con las administraciones públicas:

La organización establecerá los canales de comunicación y diálogo que considere convenientes con las Administraciones con las que se relacione con el fin de cooperar en el desarrollo de una cultura de Gestión Ética y Socialmente Responsable en la comunidad donde opera.

7.4.2.3. Lugar de trabajo

La gestión del capital humano es una de las más delicadas de la organización. Cada persona debe tener confianza en su proceder ético y en el de sus compañeros de la organización.

La organización evidenciará que en materia de Derechos Humanos lleva a cabo un control y seguimiento del cumplimiento de los mismos en su relación con el personal de la organización, con atención especial a los ligados a la actividad organizacional, tales como:

- Derecho de asociación (libertad de sindicación y derecho a la negociación colectiva).
- Derechos de la infancia y la juventud (supresión de la explotación infantil y trabajos forzados).
- Derecho a unas condiciones de empleo equitativas y satisfactorias.

La organización garantizará el respeto del Principio de Igualdad de Oportunidades, de forma específica en el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución. Asimismo, se garantizará la ausencia de discriminación por circunstancias de género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual o cultura,

entre otras. Y controlará expresamente que su personal no sea destinatario de conductas no deseadas que tengan como objetivo o consecuencia el atentado contra la dignidad o la creación de un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo.

Se identificarán los distintos perfiles de diversidad presentes en la organización, priorizando sus expectativas y necesidades y estableciendo planes de acción que garanticen una gestión responsable de dicha diversidad.

La organización facilitará la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores mediante políticas activas de las que mantendrá registros de resultados.

La organización desarrollará los mecanismos que garanticen la seguridad y salud en su actividad, que habrá de quedar integrada en todas sus áreas de gestión. Asimismo, garantizará el cumplimiento de las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales.

La organización mantendrá actualizada y a disposición de las personas que trabajan en ella la descripción de los puestos de trabajo. Dicha descripción incluirá los requisitos del puesto, responsabilidades, dependencias jerárquicas y funcionales así como los sistemas y parámetros de evaluación del desempeño.

Se deberán evaluar periódicamente las necesidades de formación, estableciendo los programas necesarios para que los empleados actualicen y desarrollen sus competencias, de acuerdo con los objetivos generales de la organización. La organización asegurará que los empleados reciben información acerca del Código de Conducta así como de aquellos aspectos relacionados con el sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable que incidan en sus áreas de responsabilidad o que sean de interés general.

La organización llevará a cabo una evaluación del clima laboral al menos cada tres años, analizará los resultados y pondrá en marcha los mecanismos necesarios para su mejora continua.

En caso de reestructuración, la organización ha de tener en cuenta las necesidades, intereses y demandas de las partes afectadas por el proceso, reduciendo en la medida de lo posible los impactos negativos asociados.

La organización pondrá a disposición del empleado las vías adecuadas para dirigir sus sugerencias, quejas o denuncias sobre aspectos relacionados con la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la organización. Se mantendrá un registro de las entradas y las medidas puestas en marcha para su resolución así como de su eficacia.

7.4.2.4. Medio ambiente

Las organizaciones están llamadas a asumir un compromiso formal y público frente al cambio climático y a contribuir a la conservación ambiental, a través de la implementación de herramientas y sistemas que les permiten reducir, identificar, evitar y compensar su impacto negativo en el medio ambiente.

Gestionar de manera responsable el impacto ambiental principalmente aquellos impactos más significativos, permitirá a las empresas contribuir al desarrollo sostenible local, mejorar su reputación frente a la sostenibilidad de sus acciones y mantener buenas relaciones con los stakeholders que promuevan la conservación del medio ambiente y ejerzan medidas sobre los alcances ambientales de las prácticas corporativas en la región.

La organización se comprometerá públicamente a prevenir la contaminación generada por sus operaciones y productos, incluyendo estrategias contra el cambio climático, así como a mejorar de forma continua su desempeño ambiental favoreciendo el objetivo global de desarrollo sostenible.

La organización identificará, registrará y evaluará aquellos aspectos de sus actividades, productos y servicios que causan o pueden causar impactos al medio ambiente.

La organización establecerá un programa de gestión con objetivos y metas medibles y coherentes con su compromiso ambiental para sus plantas o centros de trabajo con el objetivo de mejorar los impactos en el entorno producidos por sus actividades. Este programa se revisará anualmente y siempre que se produzcan cambios en la organización que pudieran afectar a la identificación vigente.

La organización establecerá un plan para evaluar, prevenir y gestionar los riesgos ambientales asociados a su actividad, así como para mitigar los impactos adversos en el entorno. El plan incluirá registros de casos de accidentes, incidentes y situaciones de emergencia, así como las medidas tomadas para su corrección y prevención. Este plan se revisará anualmente y siempre que se produzcan cambios en la organización que pudieran afectar a la identificación vigente.

7.4.2.5. Ética y buen gobierno

Hay aspectos de la gestión de la Responsabilidad social que no son específicamente asignables a ninguna dimensión concreta de la sostenibilidad, ya sea porque transversal a todas ellas o porque hace referencia específicamente a la Alta dirección. En este sentido brinda herramientas a las 3 dimensiones de la sostenibilidad (social, ambiental y económica) para facilitar su gestión.

Entre estos elementos encontramos los siguientes:

La organización garantizará la seguridad de la información utilizada y/o conocida de sus grupos de interés desde el inicio de la relación hasta su finalización.

La Alta Dirección establecerá una política pública de lucha contra la corrupción que establecerá, entre otras:

- Medidas para la erradicación de prácticas como el soborno o la extorsión.
- Criterios de emisión y recepción de regalos y atenciones.
- Vías para la detección y limitación de los conflictos de intereses.
- Transparencia frente a la contribución a partidos políticos.
- Mecanismos de consulta del personal ante acciones dudosas.
- Mecanismos de denuncia contra la corrupción.

La relación de la organización con cualquiera de sus inversores, seguirá los principios rectores de transparencia, lealtad, y creación de valor de forma sostenible. Para ello formalizará un protocolo de relaciones con inversores o Código de Buen Gobierno, que pondrá a disposición de los mismos. En dicho protocolo, la organización definirá al menos los siguientes elementos:

- las relaciones entre propiedad y gestión de la organización,
- el contenido de la información periódica que se pondrá a disposición de los inversores,

- la frecuencia de dicha información y
- las vías puestas a disposición del inversor para solicitar y recibir información en cualquier momento.

La organización deberá hacer públicas y accesibles sus cuentas anuales.

7.5. Certificación

7.5.1. Proceso de certificación

7.5.1.1. Solicitud de certificación:

La solicitud de certificación puede llegar a Forética directamente desde una organización o a través de una entidad certificadora a la cual previamente de la ha sido solicitado este servicio.

Forética atenderá las peticiones, sin impedir el acceso a la información a ningún solicitante.

La organización interesada en llevar a cabo la certificación de su Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable según la norma SGE 21 deberá remitir a Forética un formulario de Solicitud de Certificación en el que se detalla la información básica de la organización:

- Número de empleados.
- Número de centros de trabajo y tipo.
- Sector o actividad que desarrolla
- Otros sistemas de Gestión implantados o certificados.

En el Anexo 3, se puede ver un formulario tipo para la solicitud de certificación de la norma SGE 21.

7.5.1.2. Elaboración de la Oferta y Plan de Auditoría

La asignación de jornadas se establece según las características de la organización recogidas en el formulario de solicitud de certificación.

Una vez aprobada la oferta para la auditoría, se ha de definir el Plan de Auditoría en el que se establecen, entre otros aspectos, las fechas de auditoría y el equipo auditor. Tanto la empresa certificadora como la organización deben tener constancia de los datos de este plan.

7.5.1.3. Fase I: Revisión documental

El proceso de auditoría empieza con la revisión de documentos del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de la organización. Esta revisión será llevada a cabo en las oficinas de la entidad certificadora por el auditor. Dependiendo de la amplitud y naturaleza de la documentación y de acuerdo con el cliente o a petición del mismo se podrá realizar la revisión en sus instalaciones.

Los documentos de la organización se revisarán según todos los requisitos de la norma SGE 21 utilizando una lista de verificación de la documentación y teniendo en cuenta la legislación y reglamentación aplicables.

Mientras dura el proceso de esta revisión, el auditor que lleva a cabo la revisión puede preparar preguntas adicionales para realizar durante la auditoría “in situ”.

7.5.1.4. Fase II: Auditoría in situ

Esta fase comienza con una reunión de apertura en la que está presente la dirección de la organización y es presidida por el auditor jefe. En esta reunión se procederá al cierre de las No Conformidades de la revisión de la documentación, si hubiera, después de estudiar los cambios realizados a la documentación indicada en las acciones correctoras propuestas. Se confirmará el programa de auditoría y el equipo auditor admitirá, siempre que sea posible, las modificaciones propuestas por el cliente relativo a la indisponibilidad de personal o de las instalaciones.

La conformidad o no conformidad con los procedimientos de la organización y con la norma aplicable será registrada por los auditores así como las observaciones que se pudieran detectar.

Las no conformidades encontradas se comunicarán al representante de la organización en el momento, para evitar posteriores imprevistos en caso de abrirse Solicitudes de Acciones correctoras. La organización dispondrá, una vez finalizada la auditoría, de un plazo de tiempo determinado para solucionar las no conformidades detectadas.

7.5.1.5. Informe de Auditoría y Cierre de no conformidades

Una vez finalizada la auditoría, y en el menor tiempo posible, el auditor jefe o miembro del equipo crearán un informe de auditoría que recoja las observaciones, desviaciones y no conformidades detectadas durante la auditoría.

La organización desarrollará las medidas correctivas oportunas para subsanar los incumplimientos registrados. Estas medidas serán comunicadas a la entidad certificadora quien determinará su capacidad de cumplir o no con los requisitos de la SGE 21.

Si las medidas correctoras son aprobadas por la certificadora, ésta enviará a Forética el informe de auditoría junto con las medidas correctivas implantadas por la organización con sus correspondientes evidencias.

Si la entidad certificadora no considera suficientes las medidas propuestas por la organización podrían llegar a ser necesaria la realización de una auditoría extraordinaria.

7.5.1.6. Comité de Certificación

Cuando Forética recibe el informe de auditoría de las no conformidades, se convoca el Comité de Certificación que será quien tome la decisión de que se emita o no el certificado.

La composición de dicho Comité queda recogida en el Reglamento de Régimen Interior y es el siguiente:

- Presidente de Forética o persona en la que delegue.

- Socio experto en la materia.
- Un representante de la entidad certificadora que haya actuado teniendo voz pero no voto.
- Un representante de otra certificadora miembro
- Un representante de una ONG
- Responsables de forética de las áreas técnicas y científica.

Con la conformidad del Comité, emiten el certificado de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Una vez sea concedido el certificado, éste tendrá una validez de tres años. Durante este periodo se someterá al sistema a una serie de revisiones mediante auditorías de seguimiento anual, de esta manera, se mantienen las condiciones que dieron lugar a la concesión de dicho certificado.

7.5.2. Ciclo de Certificación

- ✓ Año 0: Auditoría inicial:

Verificación de la implantación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable descrito en la documentación de la organización de acuerdo con la norma SGE 21. En caso de superar la auditoría se concede el certificado al sistema de gestión.

- *Años 1 y 2: Auditoría de seguimiento:*

Se realizarán auditorías de seguimiento, con periodicidad anual, con el fin de comprobar que se mantienen las condiciones que dieron lugar a la concesión de dicho certificado.

- *Año 3: Auditoría de Renovación o Recertificación:*

El certificado tendrá una vigencia de 3 años desde la fecha de emisión del mismo. Antes que concluya este periodo es necesario la realización de una auditoría de renovación con las mismas características que la inicial. Tras esta auditoría se emite un nuevo certificado vigente para los 3 años siguientes.

7.6. Ventajas de la implantación SGE 21

- ✓ **Aporta rigor a la gestión de la organización.** Incorpora los principios de la Responsabilidad Social de los actuales marcos de referencia: Comisión Europea, Pacto Mundial, Organización Internacional del Trabajo y Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico, entre otros.
- ✓ **Fácilmente integrable con otros sistemas de gestión.** Permite la integración con los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente o prevención de riesgos laborales de la organización.
- ✓ **Obtención de indicadores.** Facilita la generación de información para establecer los indicadores de Responsabilidad Social del cuadro de mando integral de la organización, así como para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

- ✓ **Concienciación y cambio organizacional.** Facilita, tanto en organizaciones grandes como pymes, la incorporación de una cultura responsable en sus equipos. Contribuye a la mejora de la reputación a nivel interno y externo como compañías responsables, innovadoras y sostenibles.
- ✓ **Generador de confianza.** Su reconocimiento es creciente por parte de las organizaciones que la utilizan y las instituciones que apoyan su difusión.
- ✓ **Contribuye a la credibilidad.** Permite una auditoría por tercera parte independiente (certificación), como una garantía máxima ante todas las partes interesadas.

8. GRI y la elaboración de memorias de sostenibilidad

8.1. Introducción

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo.

El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, las cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.

GRI es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés. Fue fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos. En el año 2002, GRI trasladó sus oficinas a Ámsterdam, donde actualmente se encuentra su Secretaría. GRI cuenta con oficinas regionales ("Focal Points") en Australia, Brasil, China, India y Estados Unidos, y además, cuenta con una red de más de 30.000 personas en todo el mundo.

GRI busca una economía global sostenible donde las organizaciones gestionen responsablemente su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales, y elaboren memorias de una forma transparente. Intentan hacer de la elaboración de memorias de sostenibilidad una práctica habitual proporcionando orientación y respaldo a las organizaciones.

GRI fue fundada en Boston en 1997. Sus raíces se encuentran en las organizaciones sin fines de lucro de Estados Unidos de la Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (CERES) y el Instituto Tellus. El objetivo era crear un mecanismo de rendición de cuentas para garantizar que las empresas estaban siguiendo los Principios CERES para la conducta ambiental responsable.

La primera versión de la Guía fue lanzado en 2000. Al año siguiente, con el asesoramiento del Comité de Dirección, Ceres separó GRI como una institución independiente. La segunda generación de directrices, conocido como G2, se dio a conocer en 2002 en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo. La absorción de la guía de GRI se vio impulsado por el lanzamiento de la actual generación de Directrices G3 en el año 2006. Más de 3.000 expertos de todo tipo de negocios, la sociedad civil y el trabajo han participado en el desarrollo del G3.

En marzo de 2011, GRI publicó las directrices G3.1 - actualización y terminación de G3, con la orientación ampliando en el género de informes, la comunidad y el rendimiento en los derechos humanos relacionados.

8.2. Propósitos de las memorias de sostenibilidad

La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. "La elaboración de memorias de sostenibilidad" es un término muy amplio que se considera sinónimo de otros términos también

utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.).

Una memoria de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas.

Las memorias de sostenibilidad que se basan en el Marco de elaboración de memorias del GRI presentan los resultados que se han obtenido dentro del correspondiente periodo informativo, atendiendo a los compromisos, la estrategia y el enfoque directivo adoptado por la organización. Las memorias se pueden utilizar, entre otros, para los siguientes propósitos:

- Estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias
- Demostración de cómo una organización influye en –y es influida por– las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible
- Comparación del desempeño de una organización y entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo

8.3. Orientaciones sobre la guía del GRI

La Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad se compone de los Principios para la elaboración de memorias, de las Orientaciones para la elaboración de memorias y de los Indicadores de desempeño. Se considera que estos elementos son equivalentes en cuanto a su importancia y peso específico en las memorias.

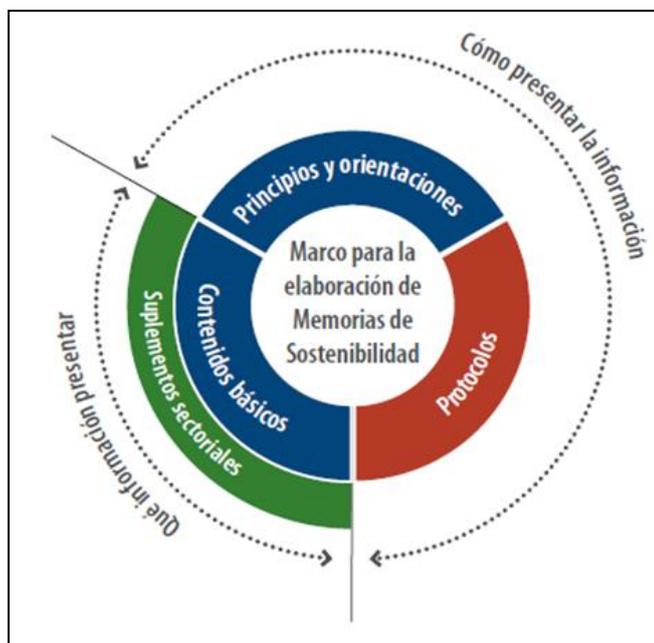


Figura 7: Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad

Parte 1 – Principios y Orientaciones para la elaboración de memorias:

En la parte 1 se describen tres elementos fundamentales del proceso de la elaboración de memorias. Para ayudar a determinar qué se debe incluir en la memoria, este apartado aborda los Principios de elaboración de memorias relativos a la materialidad, la participación de los grupos de interés, el contexto de sostenibilidad y la exhaustividad, junto con una serie de comprobaciones para cada principio.

La aplicación de estos Principios y los Contenidos básicos determina los asuntos y los Indicadores sobre los que se ha de informar. Asimismo se incluyen los Principios de equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, fiabilidad y claridad, así como las comprobaciones que pueden utilizarse para contribuir a que la información divulgada tenga la calidad deseada.

Este apartado concluye con una serie de indicaciones para que las organizaciones informantes puedan definir el rango⁴ de entidades que deben estar representadas en la memoria (también denominado “cobertura de la memoria”).

Parte 2 – Contenidos básicos:

La parte 2 presenta los Contenidos básicos que han de incluirse en las memorias de sostenibilidad. La Guía presenta la información que resulta relevante y material para la mayoría de las organizaciones y grupos de interés, bajo tres tipos de Contenidos básicos:

- Perfil: Información que define el contexto general y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo.
- Enfoque de la dirección: información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta.
- Indicadores de desempeño: indicadores que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización.

Maximizar el valor de la memoria:

La elaboración de memorias de sostenibilidad es un proceso y una herramienta viva, y no comienza ni finaliza al imprimir la memoria o publicarla on-line. La elaboración de la memoria debe ser parte de un proceso más amplio para fijar la estrategia de la organización, implantar los planes de acción, y evaluar los resultados.

Asimismo, la elaboración de la memoria permite una evaluación sólida del comportamiento de la organización, y puede servir de base para una mejora continua de los resultados. También sirve como herramienta para afianzar vínculos con los grupos de interés y para obtener aportaciones valiosas a los propios procesos de la organización.

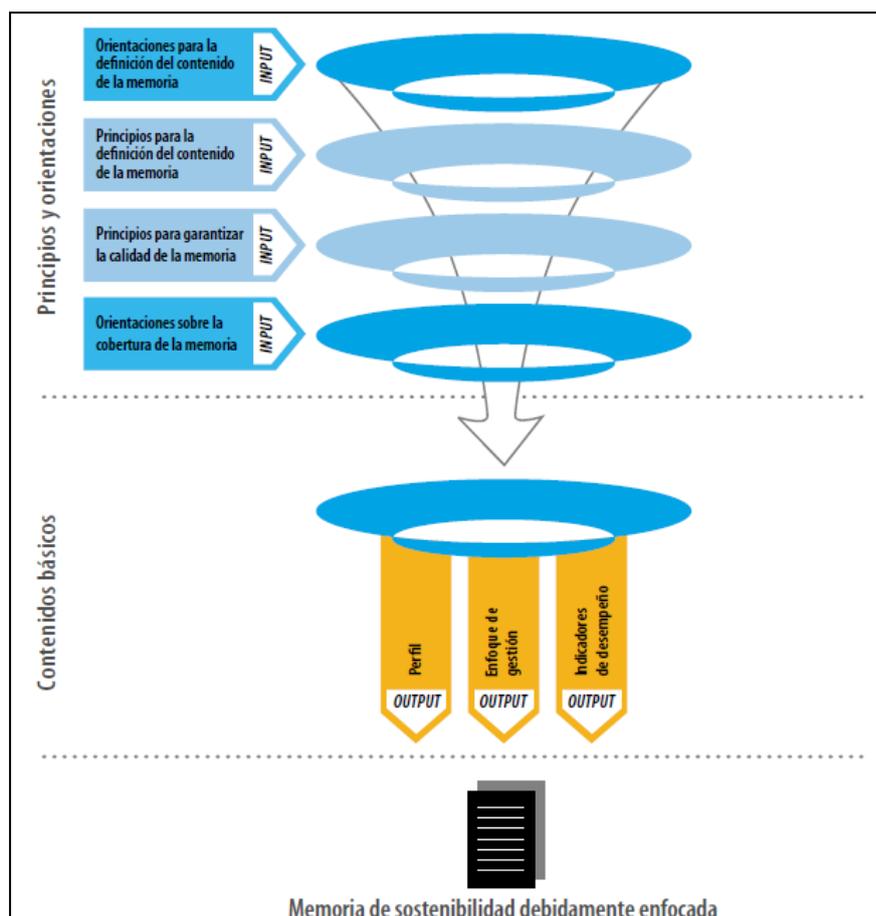


Figura 8: Visión general de la guía del GRI

8.4. Elaboración de las memorias de sostenibilidad

8.4.1. Definición del contenido de la memoria, cobertura y calidad

Esta sección describe los Principios y las Orientaciones para la elaboración de memorias, en lo que respecta a la definición del contenido de la memoria, el establecimiento de la cobertura y la garantía de calidad de la información divulgada.

Las Orientaciones describen las acciones que se pueden adoptar, o las opciones que la organización informante puede tener en cuenta a la hora de decidir sobre la información a incluir en la memoria; generalmente ayudan a interpretar y a determinar el uso del Marco de elaboración de memorias del GRI. Las Orientaciones se proporcionan para definir el contenido y establecer la cobertura de la memoria.

Los Principios para la elaboración de memorias describen los resultados que una memoria debe conseguir y también proporcionan una orientación para la toma de decisiones clave durante el proceso de elaboración de la memoria, tales como la selección de los temas e Indicadores a incluir y cómo informar sobre ellos. Cada uno de los Principios consta de una definición, una descripción y una serie de comprobaciones para que la organización pueda evaluar el uso que hace de los mismos.

Las comprobaciones están concebidas para que sirvan como herramientas de autodiagnóstico, no como asuntos concretos sobre los cuales informar. Sin embargo, dichas comprobaciones pueden servir de referencia para respaldar las decisiones tomadas sobre la aplicación de los Principios.

Los Principios en su conjunto están destinados a ayudar a conseguir la transparencia – un valor y un objetivo que constituye la base de todos los aspectos de la elaboración de memorias de sostenibilidad. La transparencia puede definirse como la presentación completa de información sobre asuntos e Indicadores necesarios para reflejar los impactos y los procesos, procedimientos e hipótesis utilizados para elaborar dicha información y para permitir que los grupos de interés tomen decisiones.

Los Principios, a su vez, se organizan en dos grupos:

- Principios para determinar los asuntos e Indicadores sobre los que la organización debería informar.
- Principios para garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada

Los Principios se han agrupado para ayudar a clarificar su papel y su función, pero no se impone una restricción rigurosa sobre su uso. Cada principio puede apoyar una amplia gama de decisiones, y pueden ser útiles a la hora de considerar asuntos que van más allá de la definición del contenido de la memoria o de garantizar la calidad de la información divulgada.

8.4.1.1. Definición del contenido de la memoria

Con el fin de garantizar una presentación equilibrada y razonable del desempeño de la organización, se debe determinar el contenido que debe incluir la memoria. Esto debe hacerse teniendo en cuenta tanto la experiencia y el propósito de la organización, como los intereses de sus grupos de interés. Ambos puntos de referencia son importantes a la hora de decidir qué debe incluirse en la memoria.

Orientaciones para definir el contenido

El enfoque que dirige la utilización del Marco del GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad es el siguiente.

- Han de identificarse los asuntos e Indicadores relacionados que sean relevantes para la organización y que, de este modo, podrían resultar apropiados para incluir en la memoria, llevando a cabo un proceso iterativo mediante la utilización de los Principios de materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, y las Orientaciones para establecer la cobertura de la memoria.
- En la identificación de los asuntos relevantes, se debe considerar la relevancia de todos los aspectos de los indicadores identificados en la Guía del GRI y los Suplementos sectoriales aplicables. También habrá que tener en cuenta en su caso, otros asuntos sobre los que sea importante informar.
- Se deben utilizar los principios para priorizar los asuntos seleccionados y decidir qué asuntos se van a destacar.

- Las comprobaciones enumeradas para cada Principio relevante deben ser utilizadas para valorar qué asuntos e indicadores, del conjunto de asuntos e indicadores relevantes, son materiales, y por tanto deben incluirse en la memoria.

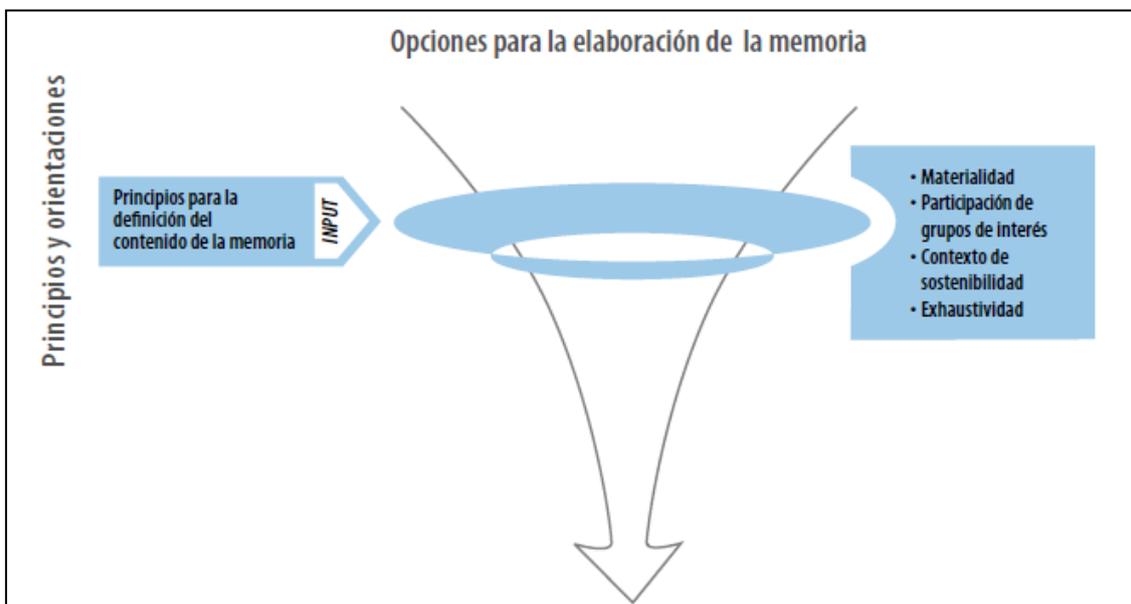


Figura 9: Principios para la definición del contenido de la memoria

Principios para la definición del contenido

MATERIALIDAD: La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

Las organizaciones pueden informar sobre aspectos muy distintos. Los aspectos e Indicadores relevantes son aquéllos que pueden considerarse importantes a la hora de reflejar los impactos sociales, ambientales y económicos de la organización, o influyen las decisiones de los grupos de interés y, por estas razones, merecerían potencialmente estar incluidos en la memoria.

Materialidad es el umbral a partir del cual los asuntos o indicadores pasan a ser lo suficientemente importantes como para ser incluidos en la memoria. Aunque no todos los asuntos materiales tienen la misma importancia, el hincapié que se hace sobre cada aspecto en la memoria refleja la prioridad relativa de dichos aspectos e Indicadores materiales.

Determinar la materialidad en una memoria de sostenibilidad también implica tener en cuenta los impactos sociales, ambientales y económicos que superan ese umbral, afectando a la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras. Estos asuntos materiales tendrán a menudo un impacto financiero importante a corto o a largo plazo en una organización. Por lo tanto, también serán importantes para aquellas partes interesadas que se centren estrictamente en la situación financiera de una organización.

Para determinar la materialidad de la información deben combinarse factores internos y externos, incluidos factores como la misión y la estrategia competitiva de la organización, las preocupaciones expresadas por los grupos de interés, expectativas sociales de mayor alcance y también la influencia de la organización en las entidades aguas arriba del proceso productivo (por ejemplo la cadena de suministro) o aguas abajo (por ejemplo, los clientes) en el ciclo económico.

La evaluación de la materialidad también ha de tener en cuenta las expectativas básicas contenidas en los acuerdos y normas internacionales que se espera que la organización cumpla.

La memoria debe resaltar la información sobre el desempeño de los asuntos más materiales. Podrán incluirse otros asuntos importantes, pero estos tendrán menor importancia en la memoria. Deberá explicarse el proceso mediante el cual se ha establecido la prioridad con respecto a estos asuntos.

Con carácter general, las decisiones sobre la manera en la que presentar la información se deberán basar en la importancia que esta tiene a la hora de valorar el desempeño de la organización y su capacidad para ofrecer comparaciones apropiadas.

La presentación de información sobre asuntos materiales puede implicar la divulgación de información utilizada por grupos de interés externos que difiera de la información utilizada internamente para la gestión diaria. No obstante, dicha información ha de formar parte de la memoria, ya que puede contribuir a las valoraciones o tomas de decisiones de los grupos de interés, o fomentar la participación de éstos dando como resultado acciones que ejerzan una influencia significativa en su desempeño o que aborden aspectos clave de sus principales preocupaciones.

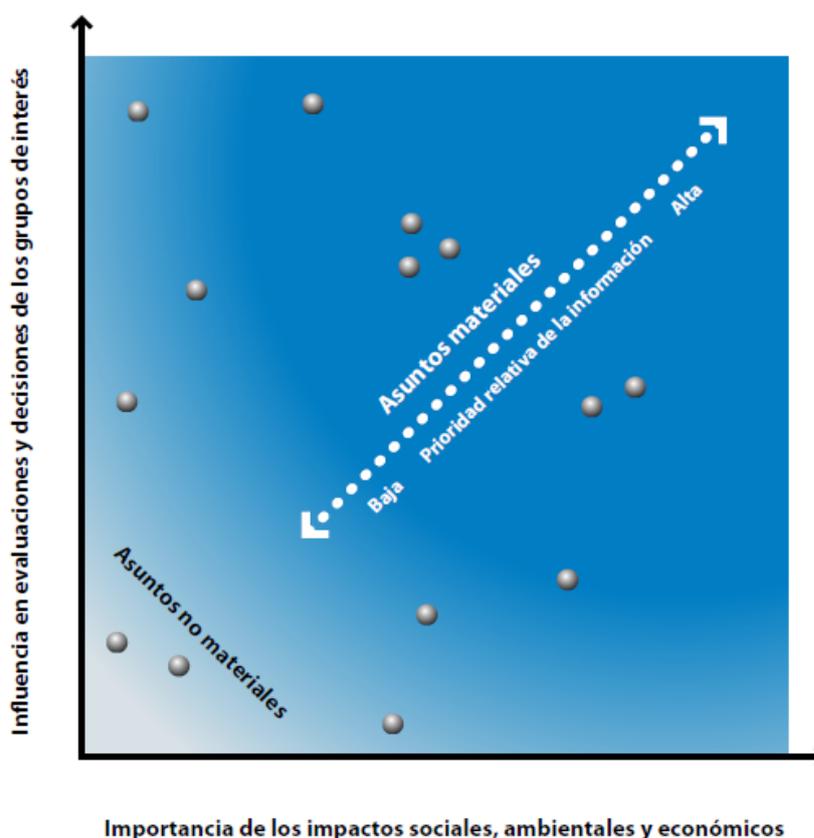


Figura 10: Definición de materialidad

Comprobaciones:

A la hora de definir qué asuntos son materiales, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Impactos, riesgos y oportunidades que afecten a la sostenibilidad y que se puedan estimar razonablemente (por ejemplo, el calentamiento global, el VIH-SIDA, la pobreza), que hayan sido identificados a través de sólidas investigaciones llevadas a cabo por expertos con capacitación reconocida o por organismos suficientemente expertos en ese campo.

Importancia para los grupos de interés:

- ✓ Intereses/aspectos principales sobre el desempeño sostenible e Indicadores planteados por los grupos de interés (por ejemplo, grupos vulnerables dentro de comunidades locales, sociedad civil).
- ✓ Principales asuntos y retos futuros del sector, tal como informen las empresas homólogas y los competidores.
- ✓ Leyes, Reglamentos, acuerdos internacionales o acuerdos voluntarios relevantes con importancia estratégica para la organización y sus grupos de interés.

Importancia para la organización:

- ✓ Principales valores de la organización, políticas, estrategias, sistemas de gestión operativa, objetivos y metas.
- ✓ Los intereses/expectativas de los grupos de interés que han contribuido al éxito de la organización (ej. empleados, accionistas y proveedores).

Riesgos importantes para la organización.

- ✓ Factores críticos que hacen posible el éxito de la organización.
- ✓ Principales competencias de la organización y en qué manera contribuyen o podrían contribuir al desarrollo sostenible.

Establecimiento de prioridades

- ✓ La memoria prioriza los aspectos e Indicadores materiales.

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS: La organización informante debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.

Las expectativas e intereses razonables de los grupos de interés constituyen un punto clave de referencia de cara a la multitud de decisiones sobre la preparación de una memoria, como son el alcance, la cobertura, la aplicación de Indicadores y el enfoque de verificación. No obstante, no todos los grupos de interés de la organización harán uso de la memoria. Esto representa un reto en tanto en cuanto se debe buscar el equilibrio entre los intereses/expectativas específicas de aquellos grupos de interés de los que cabe esperar sean usuarios de la memoria y otras, más amplias, que representa la rendición de cuentas a todos los grupos de interés.

En el caso de algunas decisiones, como el alcance o la cobertura de una memoria, se deberán tener en cuenta las expectativas e intereses razonables de una amplia gama de grupos de interés. Por ejemplo, podrán existir grupos de interés que no puedan presentar su opinión en una

memoria y cuyas preocupaciones sean presentadas por terceros. Asimismo, podrían existir grupos de interés que opten por no expresar su opinión sobre las memorias dado que confían más de otros métodos de comunicación y de participación. Aún así, las expectativas e intereses razonables de estos grupos de interés deberán tenerse en cuenta en el proceso de decisión acerca del contenido de la memoria. Sin embargo, otras decisiones como el nivel de concreción exigido por los grupos de interés, o las expectativas de los mismos en materia de claridad, podrían conllevar que se preste mayor atención a los grupos de interés de los que se espere que utilicen la memoria. Es de gran importancia que se documenten los procesos y enfoques adoptados a la hora de tomar estas decisiones.

Si los grupos de interés no participan en la elaboración de la memoria ni se identifican con ella, es menos probable que las memorias se adecuen a sus necesidades, lo que a su vez provocará que sean menos creíbles para todos los grupos de interés. Por el contrario, una participación sistemática de éstos aumentará su receptividad y la utilidad de la memoria. Si este procedimiento se ejecuta adecuadamente, probablemente genere un proceso de aprendizaje continuo dentro y fuera de la organización y refuerce la confianza entre la organización informante y sus grupos de interés. De esta forma, ésta confianza fortalecerá la credibilidad de la memoria.

Comprobaciones:

- ✓ La organización puede describir a aquellos grupos de interés ante quienes se considera responsable.
- ✓ El contenido de la memoria se basa en los resultados de los procesos de inclusión y participación de los grupos de interés utilizados por la organización en sus actividades en curso, tal y como exige el marco institucional y legal en el que opera.
- ✓ El contenido de la memoria se basa en los resultados de los procesos de inclusión y participación de los grupos de interés que se han llevado a cabo específicamente para la memoria.
- ✓ Los procesos de inclusión y participación de los grupos de interés que aportan información sobre las decisiones acerca de la memoria son coherentes con el enfoque y la cobertura de la memoria.

CONTEXTO DE SOSTENIBILIDAD: La organización informante debe presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad.

La información sobre el desempeño debe situarse dentro de su contexto. La cuestión que subyace en una memoria de sostenibilidad es la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global. La mera información sobre las tendencias del desempeño individual (o sobre la eficiencia de la organización) no dará respuesta a esta pregunta. Las memorias deben, por tanto, tratar de presentar el desempeño en relación con concepciones más amplias de la sostenibilidad. Esto incluye analizar el desempeño de la organización en el contexto de los límites y exigencias impuestos sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o mundial. Por ejemplo, esto puede suponer que, además de informar sobre las tendencias en eficiencia, una organización puede presentar su carga absoluta de contaminación en relación con la capacidad del ecosistema regional para absorber contaminantes.

Las organizaciones que operen en distintas localizaciones, con distintos tamaños y sectores deberán considerar el mejor modo de adecuar el rendimiento de su organización al contexto más amplio de la sostenibilidad. Para ello se debe distinguir entre asuntos o factores que produzcan

impactos globales (como el cambio climático) y aquéllos que posean impactos de ámbito regional o local (como el desarrollo de la comunidad). Cuando se informa sobre asuntos que tienen impactos locales positivos o negativos, es importante proporcionar información detallada sobre cómo afecta la organización a las comunidades en distintos lugares. Igualmente, será necesario diferenciar entre tendencias o patrones de impacto en el ámbito operativo y la contextualización del desempeño en cada localización.

La propia estrategia de la organización en materia comercial y de sostenibilidad proporciona el contexto sobre el cual se puede analizar el desempeño. Debe explicarse la relación entre la sostenibilidad y la estrategia de la organización, así como el contexto en el que se informe sobre el desempeño.

Comprobaciones:

- ✓ La organización presenta su entendimiento sobre el significado del desarrollo sostenible y lo incluye en los asuntos tratados en la memoria utilizando para ello información disponible y objetiva así como las mediciones de desarrollo sostenible.
- ✓ La organización presenta su desempeño dentro de un contexto más amplio en cuanto a condiciones y objetivos de desarrollo sostenible, tal como queda reflejado en publicaciones de reconocido prestigio de nivel local, regional, mundial o sectorial.
- ✓ La organización presenta su desempeño tratando de comunicar la magnitud de su impacto y su aporte en los correspondientes contextos geográficos.
- ✓ La memoria describe la relación existente entre los asuntos de sostenibilidad y la estrategia organizativa, los riesgos y las oportunidades a largo plazo, incluyendo temas referentes a la cadena de suministro.

EXHAUSTIVIDAD: La cobertura de los Indicadores y aspectos materiales y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria.

El concepto de exhaustividad engloba fundamentalmente el alcance, la cobertura y el tiempo. La exhaustividad también puede hacer referencia a las prácticas de recopilación de información (por ejemplo, garantizando que los datos recopilados incluyan los resultados de todas las localizaciones incluidas en la cobertura de la memoria) y determinar si la presentación de la información es razonable y apropiada. Estos aspectos guardan relación con la calidad de la memoria.

Por “alcance” se entiende el rango de aspectos de sostenibilidad que cubre una memoria. La suma de los aspectos e Indicadores debe ser suficiente para reflejar los impactos sociales, ambientales y económicos importantes. Y también debe permitir que los grupos de interés puedan valorar el desempeño de la organización. Para determinar si la información de la memoria es suficiente, la organización deberá tener en cuenta tanto los resultados de los procesos de participación de los grupos de interés, como las principales expectativas sociales que pueden no haber aparecido directamente a través de los procesos de participación llevados a cabo con estos.

Por “cobertura” se entiende el conjunto de entidades (esto es, filiales, empresas conjuntas, subcontratistas, etc.) cuyo desempeño se presenta en la memoria. Para establecer la cobertura de la memoria, la organización debe considerar el conjunto de entidades sobre las que ejerce control

(al que se suele aludir como “cobertura organizativa /sociedades del grupo” y que suele guardar relación con las definiciones empleadas en los informes financieros) y sobre las que ejerce influencia (al que se suele aludir como “cobertura operativa”). A la hora de evaluar la influencia, la organización deberá considerar su capacidad para influir en entidades upstream – aguas arriba del proceso productivo- (es decir, en su cadena de suministro) y en entidades downstream –aguas abajo- (esto es, distribuidores y usuarios de sus productos y servicios) en el ciclo económico. La cobertura puede variar en función del aspecto específico o del tipo de información sobre el que se informe.

Por “tiempo” se entiende la necesidad de que la información sea completa con respecto al periodo especificado en la memoria. Siempre que sea factible, se presentarán las actividades, eventos e impactos correspondientes al periodo sobre el que se informe. Esto incluye informar sobre aquellas actividades que producen un impacto mínimo a corto plazo pero que tienen un efecto acumulativo significativo y razonablemente previsible, que puede convertirse en inevitable o irreversible a largo plazo (por ejemplo, contaminantes bioacumulativos o persistentes). Para calcular los impactos futuros (tanto positivos como negativos), la organización informante debe realizar estimaciones bien razonadas que reflejen el tamaño, la naturaleza y el alcance más probable de dichos impactos. Aunque estas estimaciones están, inherentemente, sujetas a incertidumbres, pueden proporcionar información útil para la toma de decisiones, siempre que se expongan claramente las bases seleccionadas para realizar estimaciones y queden nítidamente establecidas las limitaciones de las mismas.

La comunicación sobre la naturaleza y probabilidad de estos impactos, incluso si solo existe una probabilidad futura de su materialización, es coherente con el objetivo de proporcionar una declaración equilibrada y razonable del desempeño económico, ambiental y social de la organización.

Comprobaciones:

- ✓ La memoria se elabora teniendo en cuenta la cadena completa de entidades, tanto anteriores (upstream) como posteriores a la organización (downstream) en el ciclo económico, y cubre y prioriza aquella información considerada material basada en los principios de materialidad, contexto de sostenibilidad y participación de los grupos de interés.
- ✓ La memoria incluye todas las entidades que cumplan los criterios de ser sujeto de control o de influencia significativa por parte de la organización informante, salvo que se manifieste en contrario.
- ✓ La información contenida en la memoria incluye todas las acciones o eventos significativos que hayan tenido lugar en el periodo cubierto por la memoria, así como estimaciones razonables de los futuros impactos de acontecimientos pasados, siempre que tales impactos sean razonablemente previsibles y puedan convertirse en inevitables o en irreversibles.
- ✓ La memoria no omite información relevante que pueda influir o aportar información a los grupos de interés en sus decisiones y valoraciones, o que pueda reflejar impactos sociales, ambientales o económicos significativos.

8.4.1.2. Principios para garantizar la calidad de elaboración de memorias

Esta sección contiene los Principios que guían las decisiones a la hora de asegurar la calidad de la información, incluida su correcta presentación. Las decisiones relacionadas con los procesos

de preparación de la información de una memoria deben ser coherentes con estos principios. Todos estos Principios son esenciales para conseguir una transparencia efectiva.

La calidad de la información permite a los grupos de interés realizar una valoración adecuada y razonable del desempeño, así como tomar las medidas pertinentes.

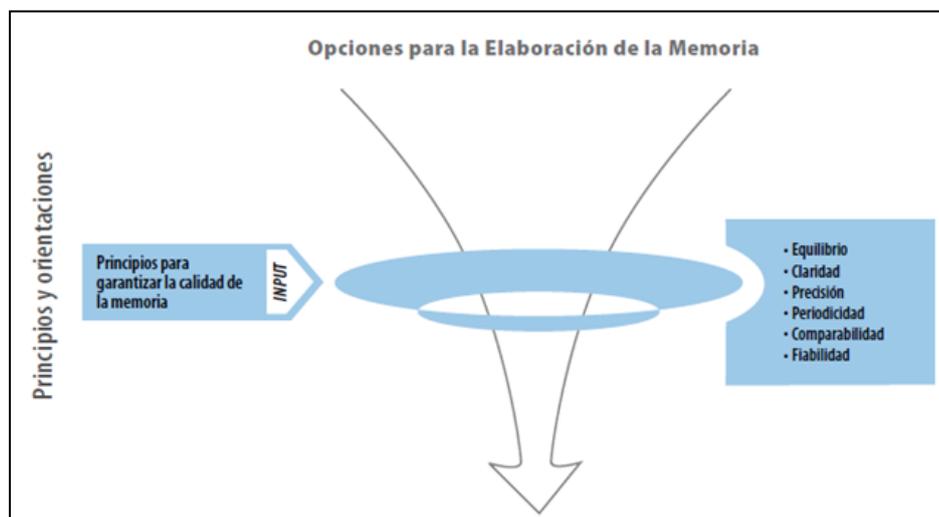


Figura 11: Principios para garantizar la calidad de la memoria.

EQUILIBRIO: La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general.

La presentación de los contenidos de la memoria deberá trazar una imagen no sesgada del desempeño de la organización informante. La memoria deberá evitar las selecciones, omisiones y formatos de presentación que, dentro de lo razonable, puedan ejercer una influencia indebida o inadecuada sobre una decisión o un juicio por parte del lector de la memoria. La memoria debe incluir los resultados, tanto favorables como desfavorables, así como los aspectos de importancia que puedan influir sobre las decisiones de los grupos de interés en proporción a su materialidad.

Comprobaciones:

- ✓ La memoria incluye tanto resultados y aspectos favorables como desfavorables.
- ✓ La información de la memoria se presenta en un formato que permita al usuario ver las tendencias positivas y negativas del desempeño anualmente.
- ✓ El énfasis sobre los diferentes aspectos de la memoria es proporcional a su materialidad relativa.

COMPARABILIDAD: Se deben seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.

La comparabilidad es necesaria para evaluar el desempeño. Los grupos de interés que utilicen la memoria han de ser capaces de comparar información sobre el desempeño económico, ambiental y social de la organización en relación con su desempeño anterior, sus objetivos, y, dentro de lo posible, con el llevado cabo por otras organizaciones. La comparabilidad entre

organizaciones requiere una cierta sensibilidad con respecto a determinados factores, tales como las diferencias en el tamaño de la organización, influencias geográficas y otras consideraciones que puedan afectar al desempeño relativo de una organización. En caso necesario, los encargados de la elaboración de las memorias deberán proporcionar el contexto que ayude a los usuarios a comprender los factores que puedan contribuir a estas diferencias en el desempeño entre organizaciones.

Comprobaciones:

- ✓ La memoria y la información que contiene puede compararse con carácter anual.
- ✓ El desempeño puede compararse con las organizaciones de referencia que le correspondan (análisis comparativos).
- ✓ Toda variación significativa entre periodos informativos con respecto a la cobertura, alcance, duración del periodo o información incluida en la memoria puede ser identificada y explicada.

PRECISIÓN: La información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante.

Se puede dar respuesta a los aspectos e indicadores económicos, ambientales y sociales de distintas formas, desde respuestas cualitativas hasta mediciones cuantitativas detalladas. Las características que determinan el grado de precisión varían según la naturaleza de la información y el usuario de la misma. Así, por ejemplo, la precisión de una información cualitativa viene determinada en gran medida por el grado de claridad, detalle y equilibrio de la presentación, dentro del correspondiente Cobertura de la memoria. La precisión de la información cuantitativa, por otra parte, puede depender de los métodos concretos utilizados para recopilar, compilar y analizar los datos. El umbral específico de precisión necesario dependerá, en parte, del uso previsto para esa información. Ciertas decisiones requieren unos niveles más elevados de precisión que otros.

Comprobaciones:

- ✓ La memoria indica qué datos se han medido.
- ✓ Se describen adecuadamente las técnicas de medición de datos y las bases de cálculo utilizadas, de forma que estos sean reproducibles con resultados similares.
- ✓ El margen de error de los datos cuantitativos es tal que no influye de manera sustancial en las conclusiones sobre el desempeño.
- ✓ La memoria indica qué datos se han estimado y qué hipótesis y técnicas se han empleado para generar dichas estimaciones, o la referencia donde encontrar dicha información.
- ✓ Las declaraciones cualitativas de la memoria son válidas en función del resto de informaciones expuestas y de otras evidencias disponibles.

PERIODICIDAD: La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada.

La utilidad de la información está íntimamente ligada a la puntualidad de su divulgación para que los grupos de interés puedan integrarla de forma efectiva en su toma de decisiones. La puntualidad de la publicación hace referencia tanto a la regularidad con la que se elabore la memoria como a su proximidad con los acontecimientos reales descritos en dicha memoria.

Esto exige consistencia en la frecuencia de los informes y en los periodos sobre los que se informa para poder garantizar la comparabilidad a lo largo del tiempo y la accesibilidad de la memoria a los diferentes grupos de interés. Puede ser beneficioso para éstos que el momento de la presentación de la memoria de sostenibilidad coincida con la presentación de los informes financieros. La organización debe sopesar la necesidad de proporcionar información puntualmente y la importancia de garantizar que la información sea fiable.

Comprobaciones:

- ✓ La información de la memoria se divulga siendo ésta relativamente reciente con respecto al periodo sobre el que se informa.
- ✓ La recopilación y publicación de los principales datos del desempeño es coherente con el calendario de elaboración de la memoria de sostenibilidad.
- ✓ La información de las memorias (incluidas las publicadas en formato web) indica claramente el periodo al que ésta hace referencia, cuándo se actualizará y cuándo se hicieron las últimas actualizaciones.

CLARIDAD: La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria.

La memoria presenta la información (ya sea por escrito o a través de otro medio) de forma que resulte comprensible, accesible y utilizable por parte del conjunto de los grupos de interés de la organización.

La información se deberá presentar de modo que sea comprensible para los grupos de interés que tengan un conocimiento razonable de la organización y sus actividades. Los gráficos y las tablas de datos consolidados pueden ser de utilidad para que la información de la memoria sea accesible y comprensible. El nivel de agregación de la información también puede afectar a la claridad de una memoria en el caso de que sea significativamente más o menos detallada de lo que esperan los grupos de interés.

Comprobaciones:

- ✓ La memoria contiene el nivel de información necesario para satisfacer las necesidades informativas de los usuarios de la misma, pero evitará ser excesiva e innecesariamente detallada.
- ✓ Los usuarios de la memoria pueden encontrar la información específica que buscan sin tener que hacer esfuerzos extraordinarios, ayudados por tablas de datos, mapas, enlaces y otros mecanismos.
- ✓ La memoria evita términos técnicos, acrónimos, jerga u otro tipo de contenido que pueda resultar desconocido para sus grupos de interés, e incluye explicaciones (siempre que sea necesario) en la sección pertinente o en su correspondiente glosario.
- ✓ Los datos y la información de la memoria están disponibles para los distintos grupos de interés, incluyendo aquéllos con necesidades específicas de accesibilidad (diferentes capacidades, idioma, tecnología...).

FIABILIDAD: La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.

Los grupos de interés deben tener la confianza de que la memoria podrá ser verificada, comprobándose la veracidad de sus contenidos y la aplicación que se ha hecho de los Principios para la elaboración de memorias. La información y los datos incluidos en la memoria deberán estar respaldados por documentación y controles internos que puedan ser revisados por terceros distintos a los autores de la memoria.

Comprobaciones:

- ✓ Se identifica el alcance y la medida en que se ha verificado la memoria de forma externa.
- ✓ La organización puede identificar la fuente original de toda la información que figura en la memoria.
- ✓ La organización puede justificar la fiabilidad de las hipótesis o de los cálculos complejos que se ha efectuado.
- ✓ Se dispone de una declaración de los responsables de la información o de los datos originales, dando fe de su fiabilidad o precisión, dentro de márgenes aceptables de error.

8.4.1.3. Cobertura de la memoria

Paralelamente a la definición del contenido de la memoria, la organización deberá determinar el desempeño de qué entidades (esto es, filiales y negocios conjuntos) se incluirá en la memoria. La cobertura de la memoria de sostenibilidad deberá incluir las entidades sobre las que la organización informante ejerce un control o una influencia significativa, tanto en las propias entidades como mediante su relación con otras que se sitúen tanto aguas arriba (entidades upstream como la cadena de suministro) como aguas abajo (entidades downstream, como distribución y clientes).

Para establecer la cobertura, se deberán aplicar las siguientes definiciones:

- **Control:** poder para dirigir las políticas financieras y operativas de una empresa con el fin de obtener beneficios de sus actividades.
- **Influencia significativa:** poder para participar en las decisiones relativas a políticas financieras y operativas de la entidad pero sin tener la capacidad de controlar dichas políticas.

No se debe informar de la misma manera a todas las entidades incluidas en la cobertura de la Memoria, ni tampoco acerca de ellas. El enfoque informativo sobre una entidad dependerá del control o influencia que ejerza la organización informante sobre la entidad, y de si la información divulgada guarda relación con el desempeño operativo, con el desempeño de la dirección o con la información narrativa/descriptiva. Las Orientaciones sobre la cobertura de la memoria se basan en el hecho de que las distintas relaciones existentes implicarán diferentes grados de acceso a la información y de capacidad para afectar a los resultados. Por ejemplo, la información operativa, tales como datos sobre emisiones, puede ser recopilada de manera fiable a partir de las entidades

que se encuentren bajo el control de una organización, pero puede que no sea así en el caso de un negocio conjunto o de un proveedor.

Las Orientaciones sobre la cobertura de la memoria que se incluyen a continuación establecen unas expectativas mínimas para la inclusión de entidades a la hora de informar sobre Indicadores e información de la dirección. No obstante, una organización podrá decidir si es necesario ampliar el alcance de uno o varios Indicadores con el fin de incluir determinadas entidades (tanto entidades de su cadena de suministro como distribuidores o clientes).

Una memoria de sostenibilidad deberá incluir en su cobertura a todas las entidades que generen impactos de sostenibilidad significativos (reales y potenciales) y/o a todas las entidades sobre las que la organización informante ejerza un control o una influencia significativa, con respecto a las políticas y prácticas operativas y financieras.

La memoria deberá incluir a todas las entidades que se encuentren dentro de su Cobertura. En el proceso de elaboración de la memoria, una organización puede optar por no recabar información sobre una entidad en particular o un grupo de entidades de la cobertura definido por motivos de eficiencia, siempre y cuando dicha decisión no afecte sustancialmente al resultado final de una información o de un Indicador (p. ej., Entidad D).

La cobertura de las informaciones descriptivas deberá incluir a las entidades sobre las que la organización no ejerza control/influencia significativa, pero que guarden relación con los principales retos de la organización debido a sus impactos significativos.

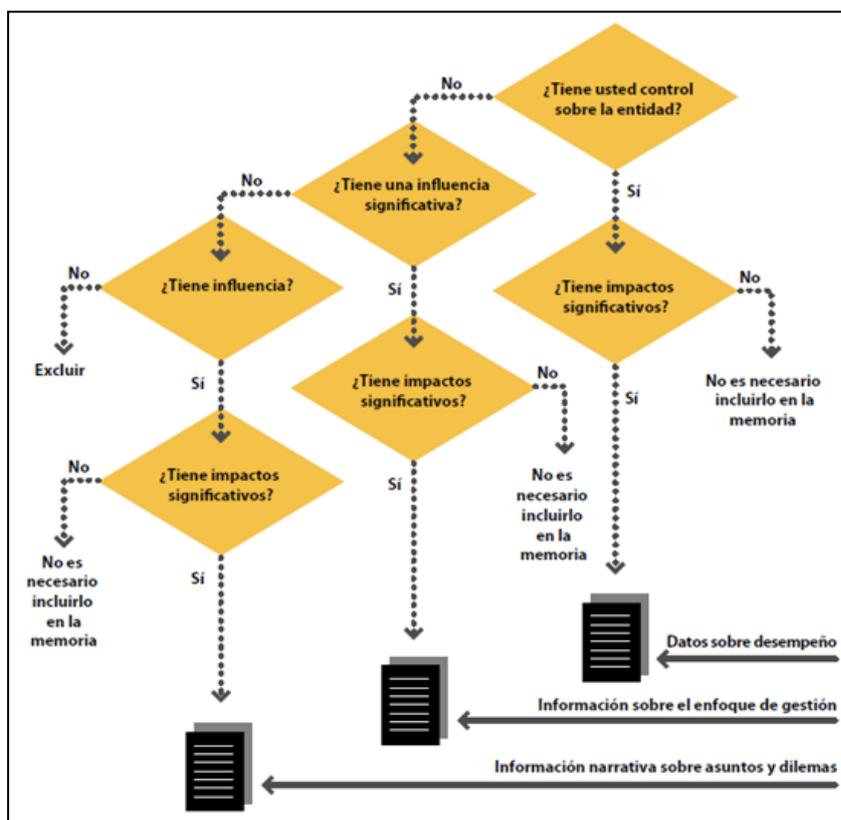


Figura 12: Árbol de decisiones para determinar la cobertura de la memoria

8.4.2. Contenidos básicos

Esta sección especifica el contenido básico que debe figurar en una memoria de sostenibilidad. Existen tres tipos distintos de información que están incluidos en este apartado:

- **Estrategia y perfil:** información que establece el contexto general para comprender el desempeño de la organización, tales como su estrategia, su perfil y su gobierno.
- **Enfoque de la dirección:** información que incluye cómo la organización aborda un determinado conjunto de aspectos para proporcionar contexto y para la comprensión del desempeño en un área concreta.
- **Indicadores de desempeño:** Indicadores que facilitan la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, medioambiental y social de una organización.

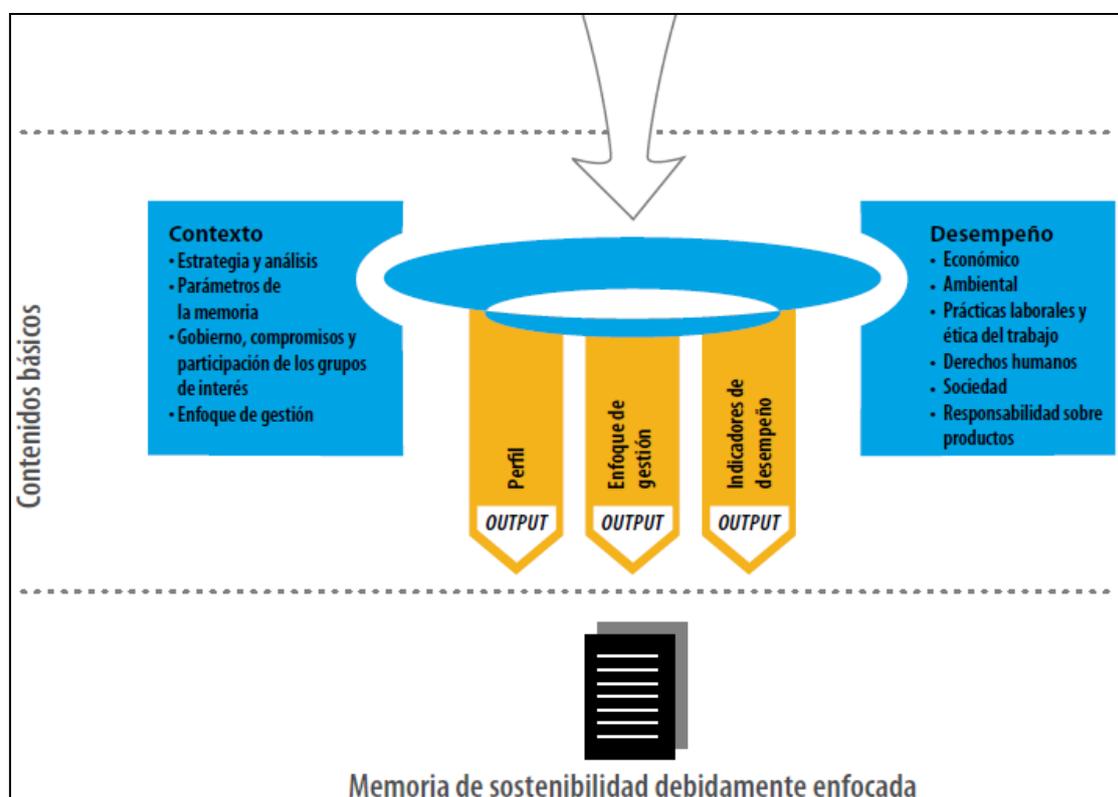


Figura 13: Visión general de los contenidos básicos del GRI

8.4.2.1. Perfil

1. Estrategia y análisis

El objetivo de este apartado es proporcionar una visión estratégica de alto nivel de la organización con respecto a la sostenibilidad, a fin de proporcionar un contexto para la información más detallada y elaborada sobre otros apartados de la Guía. Si bien puede hacer uso de información incluida en otras partes de esta memoria, este apartado tiene como finalidad proporcionar conocimientos avanzados sobre asuntos estratégicos, más que únicamente resumir el contenido de la memoria.

En este apartado hay que incorporar la declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización (director general, presidente o puesto equivalente) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.

Esta declaración debe presentar la estrategia y la visión global a corto plazo, a medio plazo (3-5 años) y a largo plazo, en especial en lo referente a la gestión de los principales desafíos asociados al desempeño económico, ambiental y social.

2. Perfil de la organización

2.1 Nombre de la organización.

2.2 Principales marcas, productos y/o servicios.

2.3 Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos (joint ventures).

2.4 Localización de la sede principal de la organización.

2.5 Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.

2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.

2.7 Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).

2.8 Dimensiones de la organización informante, incluyendo:

- Número de empleados
- Número de operaciones.
- Ventas netas (para organizaciones del sector privado) o ingresos netos (para organizaciones del sector público)

2.9 Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.

2.10 Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.

3. Parámetros de la memoria

PERFIL DE LA MEMORIA

3.1 Periodo cubierto por la información contenida en la memoria.

3.2 Fecha de la memoria anterior más reciente (si la hubiere).

3.3 Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).

3.4 Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.

ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA

3.5 Proceso de definición del contenido de la memoria.

3.6 Cobertura de la memoria (p. ej. países, divisiones, filiales, instalaciones arrendadas, negocios conjuntos, proveedores).

3.7 Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.

4. Gobierno.

La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.

Hay que realizar una descripción de procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno, además de los procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.

8.4.2.2. Enfoque de gestión e Indicadores de desempeño.

La sección que aborda los indicadores de desempeño en sostenibilidad se organiza en las siguientes dimensiones: económica, medioambiental y social. Los indicadores de la categoría social se dividen a su vez en: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. Cada categoría consta de una “Información sobre el enfoque de la dirección” (también llamado ‘Enfoque de la dirección’) y su correspondiente conjunto de indicadores de desempeño principales y adicionales.

Los Indicadores principales se han desarrollado mediante procesos participativos con los grupos de interés desarrollados por GRI, que tienen como objetivo identificar los Indicadores generalmente aplicables y asumidos como materiales para la mayoría de las organizaciones. Una organización deberá informar sobre los Indicadores principales salvo si éstos no son considerados materiales en base a los Principios de elaboración de memorias del GRI.

Los Indicadores adicionales representan prácticas o aspectos emergentes que pueden ser materiales para algunas organizaciones, pero que pueden no serlo para otras. En caso de que existan versiones finales de Suplementos sectoriales, los Indicadores deberán tratarse como Indicadores principales

La organización puede estructurar las secciones del Enfoque de gestión de forma que cubran todos los aspectos de una determinada categoría o bien agrupar sus respuestas sobre los Aspectos de forma diferente. No obstante, la información debe abordar todos los Aspectos asociados a cada categoría, con independencia del formato o del modo de agrupamiento.

Dimensión económica:

La dimensión económica de la sostenibilidad afecta al impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial. Los Indicadores económicos ilustran:

- El flujo de capital entre los diferentes grupos de interés
 - Los principales impactos económicos de la organización sobre el conjunto de la sociedad
- El desempeño financiero es fundamental para comprender a la organización y su propia sostenibilidad.

No obstante, esta información suele figurar en los estados financieros de la organización. En cambio, lo que no es tan habitual y sin embargo es solicitado con frecuencia por los usuarios de las memorias de sostenibilidad es la contribución de la organización a la sostenibilidad de un sistema económico en su sentido más amplio.

Dimensión ambiental

La dimensión ambiental de la sostenibilidad se refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Los indicadores ambientales cubren el desempeño en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). Además, incluyen el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental y otros datos relevantes tales como los gastos de naturaleza ambiental o los impactos de productos y servicios.

Dimensión social

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Los Indicadores de desempeño social del GRI identifican los principales aspectos del desempeño en relación con los aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre productos.

9. ISO 26000

9.1. Introducción a la ISO 26000

ISO – Organización Internacional de Estandarización. ISO cuenta con una membresía de 163 organismos nacionales de normalización de países grandes y pequeños, industrializados, en desarrollo y en transición, en todas las regiones del mundo. ISO cuenta con un portafolio de más de 18.400 normas que proveen a las empresas, el gobierno y la sociedad de herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social.

Las normas ISO hacen una contribución positiva al mundo en que vivimos. Ellas facilitan el comercio, la difusión del conocimiento, la difusión de los avances innovadores en tecnología y comparten prácticas de buena gestión y evaluación de conformidades.

Las normas ISO aportan soluciones y logran beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluida la agricultura, construcción, ingeniería mecánica, fabricación, distribución, transporte, dispositivos médicos, información y tecnologías de comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la calidad, evaluación de conformidades y servicios.

ISO sólo desarrolla normas para las que exista una necesidad clara en el mercado. El trabajo se lleva a cabo por expertos en el tema que vienen directamente de los sectores industrial, técnico y de negocios, que han identificado la necesidad de la norma y que posteriormente la pondrán en uso. Estos expertos pueden estar acompañados por otros con conocimientos relevantes, como representantes de organismos gubernamentales, laboratorios de prueba, asociaciones de consumidores y academia, y por organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales.

Una Norma Internacional ISO representa un consenso mundial sobre el estado del arte en el tema de esa norma.

La ISO 26000 proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o ubicación, sobre:

- conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social;
- los antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social;
- principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social;
- las materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social;
- integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y, a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia;
- identificación y compromiso con las partes interesadas, y
- compromisos de desempeño comunicantes, y otra información relacionada con la responsabilidad social.

Esta norma ayuda a las organizaciones en la contribución al desarrollo sostenible. Su objetivo es animar a que vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Su objetivo es promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social, y para complementar otros instrumentos e iniciativas de responsabilidad social, no para reemplazarlos.

En la aplicación de la norma ISO 26000:2010, es aconsejable que la organización tiene en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizativa, así como las diferencias en las condiciones económicas, y está de acuerdo con las normas internacionales de comportamiento.

La ISO 26000 no es una norma de sistemas de gestión. No es la intención o conveniente a efectos de certificación o uso regulatorio o contractual. Cualquier oferta de certificación o petición para obtener la certificación, la norma ISO 26000 sería una tergiversación de la intención y el propósito y una desviación de la norma ISO 26000:2010. Como norma ISO 26000:2010 no contiene requisitos, ninguna certificación constituiría una demostración de conformidad con la norma.

ISO 26000:2010 tiene por objeto brindar a las organizaciones con orientación sobre la responsabilidad social y se puede utilizar como parte de actividades de interés público. Sin embargo, a los efectos del Acuerdo de Marrakech establece la Organización Mundial del Comercio (OMC), no está destinada a ser interpretada como una "norma internacional", "guía" o "recomendación", ni se pretende que sirva de base para cualquier la presunción o la constatación de que una medida es compatible con las obligaciones de la OMC. Además, no tiene la intención de proporcionar una base para acciones legales, quejas, defensas u otros derechos de cualquier procedimiento internacional, nacional o de otro tipo, ni pretende ser citado como evidencia de la evolución del derecho internacional consuetudinario.

No tiene la intención de evitar el desarrollo de normas nacionales que sean más específicas, más exigentes, o de un tipo diferente, proporciona orientación sobre cómo las empresas y las organizaciones pueden operar de una manera socialmente responsable. Esto significa que actúa de manera ética y transparente que contribuya a la salud y el bienestar de la sociedad.

ISO 26000:2010 proporciona orientación en lugar de los requisitos, **por lo que no se puede certificar a diferencia de otras normas ISO conocidas**. En su lugar, ayuda a clarificar lo que la responsabilidad social es, ayuda a las empresas y organizaciones traducir los principios en acciones y participaciones efectivas las mejores prácticas relacionadas con la responsabilidad social, a nivel mundial. Está dirigido a todo tipo de organizaciones, independientemente de su actividad, tamaño o ubicación.

El estándar fue lanzado en 2010, tras cinco años de negociaciones entre los muchos actores diferentes en todo el mundo. Los representantes del gobierno, organizaciones no gubernamentales, la industria, los grupos de consumidores y las organizaciones sindicales de todo el mundo han participado en su desarrollo, lo que significa que representa un consenso internacional.

9.2. Contenidos de la ISO26000

1 Objeto y campo de aplicación

2 Términos y definiciones

3 Comprender la responsabilidad social

3.1 La responsabilidad social de las organizaciones: antecedentes históricos

3.2 Tendencias recientes sobre responsabilidad social.

4 Principios de la responsabilidad social

4.1 Generalidades

4.2 Rendición de cuentas

4.3 Transparencia

4.4 Comportamiento ético

4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas

5 Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas

5.1 Generalidades

5.2 Reconocer la responsabilidad social

5.3 Identificación y compromiso de las partes interesadas

6 Orientación sobre materias fundamentales de la responsabilidad social

6.1 Generalidades

6.2 Gobernanza de la organización

6.3 Derechos Humanos

6.4 Prácticas laborales

6.5 El medio ambiente

7 Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización

7.1 Generalidades

7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social

7.3 Comprender la responsabilidad social de una organización

7.4 Prácticas para integrar la responsabilidad social en una organización

7.5 Comunicación sobre la responsabilidad social

7.6 Aumentar la credibilidad en materia de responsabilidad social

7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de la responsabilidad social

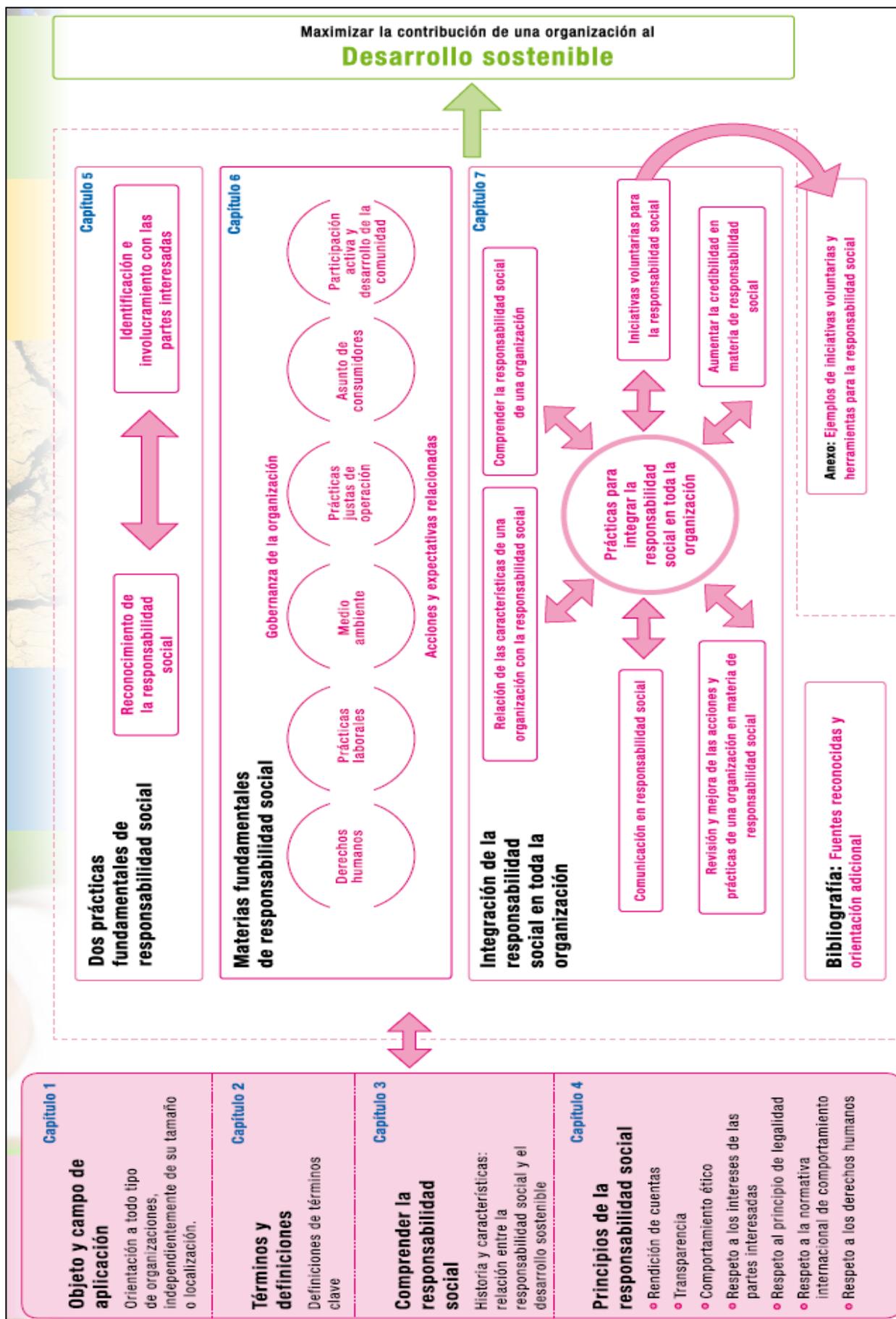


Figura 14: Visión esquemática de la ISO 26000

Primera norma internacional que abarca de manera conjunta las distintas dimensiones de la responsabilidad social corporativa. Su contenido puede resumirse en la siguiente tabla:

Tabla 4: Contenidos ISO 26000

Título del capítulo	Número del capítulo	Descripción de los contenidos del capítulo
Objeto y campo de aplicación	Capítulo 1	Define el objeto y campo de aplicación de esta Norma Internacional e identifica ciertas limitaciones y conclusiones.
Términos y definiciones	Capítulo 2	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la responsabilidad social y para el uso de esta Norma Internacional.
Comprender la responsabilidad social	Capítulo 3	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la responsabilidad social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de responsabilidad social, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones. El capítulo incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de esta Norma Internacional.
Principios de la responsabilidad social	Capítulo 4	Introduce y explica los principios de la responsabilidad social.
Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Capítulo 5	Aborda dos prácticas de responsabilidad social: el reconocimiento por parte de una organización de su responsabilidad social; y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social y sobre la esfera de influencia de una organización.
Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	Capítulo 6	Explica las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos asociados. Para cada materia fundamental se proporciona información sobre su alcance, su relación con la responsabilidad social, los principios y las consideraciones relacionadas y las acciones y expectativas relacionadas.
Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización	Capítulo 7	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización. Incluye orientaciones relacionadas con: la comprensión de la responsabilidad social de una organización, la integración de la responsabilidad social en toda la organización, la comunicación relativa a la responsabilidad social, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la responsabilidad social, la revisión del progreso y la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias en responsabilidad social.

Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social	Anexo A	Presenta un listado no exhaustivo de iniciativas y herramientas voluntarias relacionadas con la responsabilidad social, que abordan aspectos de una o más materias fundamentales o de la integración de la responsabilidad social en toda la organización.
Abreviaturas	Anexo B	Contiene las abreviaturas utilizadas en esta Norma Internacional.
Bibliografía		Incluye referencias a instrumentos internacionales reconocidos y Normas ISO que se referencian en el cuerpo de esta Norma Internacional como fuente de consulta.

Por primera vez en la ISO tanto el Grupo de trabajo como cada Subgrupo de trabajo creado estuvo dirigido por representantes de países en desarrollo y países desarrollados en forma equitativa, al igual que la región y por otro lado, la participación en el proceso de los diferentes “stakeholders”.

Su contenido está basado en 7 materias fundamentales de la responsabilidad social como son; el gobierno organizacional (Conocido como gobierno corporativo en el caso de empresas), derechos humanos, prácticas laborales, ambiente, prácticas justas de negocio, asuntos de los consumidores y desarrollo de la comunidad, y promueve la integración de programas de responsabilidad en estos temas en las prácticas internas diarias de las organizaciones.

ISO 26000 no es un estándar de sistema de gestión, pues no está diseñada ni es apropiada para su certificación o su uso regulatorio o contractual, más bien, se dirige a todas aquellas organizaciones que realizan una primera toma de contacto con la responsabilidad social corporativa, así como aquellas que han hecho avances en su implementación, es por esto último que la norma está destinada a toda organización que desee adoptarla, independientemente del sector en el que opere, su tamaño, su carácter público o privado o su ubicación geográfica.

9.3. Fundamentos de la ISO 26000

Publicada el 1 de noviembre de 2010, es el fruto de un equipo de trabajo que se fundó en el 2004 con la intención de elaborar un documento que sirviese de guía para la integración de la RSE en el seno de la gestión empresarial.

Esta norma de aplicación voluntaria y no certificable debe:

- Ayudar a las empresas a gestionar su responsabilidad social.
- Proporcionar una guía que haga operativa esa responsabilidad social, identifique a los stakeholders y reforzar la credibilidad de los informes.
- Enfatizar los resultados y las mejoras.
- Aumentar la confianza en la organización.
- Ser coherente con otras disposiciones internacionales y normas ISO.
- No reducir la autoridad de los gobiernos para abordar la RSE en las organizaciones.
- Promover una terminología común en este ámbito.
- Aumentar el conocimiento y conciencia del concepto RSE y de lo que lleva implícito.

Esta Guía define la Responsabilidad Social como: “La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Los siete principios fundamentales de la Responsabilidad Social según la ISO 26000:2010:

- ✓ Rendición de cuentas: Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.
- ✓ Transparencia: Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y en el medio ambiente.
- ✓ Comportamiento ético: Una organización debería tener un comportamiento ético basado en los valores de la honestidad, equidad e integridad.
- ✓ Respeto a los intereses de las partes interesadas: Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
- ✓ Respeto al principio de la legalidad: Una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio.
- ✓ Respeto a la normativa internacional de comportamiento: Una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad.
- ✓ Respeto a los derechos humanos: Una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad.

Las siete materias fundamentales de la Responsabilidad Social según la ISO 26000:2010:

1. Gobernanza de la organización: Es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades, y para integrar la Responsabilidad Social en toda la organización y sus relaciones.

2. Derechos humanos: Una organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos, incluso dentro de su esfera de influencia.

3. Prácticas Laborales: Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado.

4. El medio ambiente: Una organización debería introducir la gestión de la sostenibilidad de forma contundente dentro de la Responsabilidad Social.

5. Prácticas justas de operación: La conducta ética es una materia fundamental por parte de la organización en sus transacciones con otras organizaciones.

6. Asuntos de consumidores: Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos.

- Impactando positivamente en la capacidad de una organización para contratar, motivar y retener a sus empleados.
- Obtener ahorros asociados al aumento de la productividad y eficiencia de los recursos, la disminución del consumo de energía y agua, la reducción de residuos y la recuperación de subproductos valiosos.
- Mejorar la fiabilidad y equidad de las transacciones, a través de la participación política responsable, la competencia justa y la ausencia de corrupción.
- Prevenir o reducir los conflictos potenciales con consumidores acerca de productos o servicios.

10. Norma AA1000

10.1. Fundamentos de la AA1000 y AccountAbility

La misión de AccountAbility es promocionar la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible. Como instituto profesional líder en el ámbito internacional, provee de instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial; ofrece desarrollo y certificación profesionales; y realiza investigaciones de primera línea.

AccountAbility ha adoptado un modelo innovador de gobernabilidad que, al incluir a las diferentes partes interesadas, permite la participación directa de miembros individuales y corporativos del mundo empresarial, o de organizaciones de la sociedad civil y del sector público de diferentes países en todos los continentes.

La norma de aseguramiento AA1000 de AccountAbility es la primera iniciativa que ofrece un estándar sin derechos de propiedad y de libre acceso que cubre completamente los aspectos relacionados con el informe público de la sostenibilidad y los resultados de una organización. En su elaboración se han considerado las tendencias actuales en el ámbito del aseguramiento financiero, ambiental y de la calidad, y se han incorporado lecciones clave derivadas de la reciente práctica de la gestión de la sostenibilidad y de la responsabilidad, así como de la preparación de informes y la aplicación de aseguramientos.

Aun así, esta versión de la norma de aseguramiento AA1000 representa sólo un paso en el largo camino del aprendizaje. Las Guidance Notes y las actualizaciones de las normas se enriquecerán con las interpretaciones que se obtengan de la práctica y con otras experiencias relevantes que mejoren la credibilidad de los nuevos enfoques de responsabilidad organizacional.

La AA1000 es un modelo de mejora continua para mejorar la calidad de la información a través del compromiso con los stakeholders. Es un estándar de rendición de cuentas centrado en asegurar la calidad de la contabilidad, auditoría y reportes sociales y éticos.

Contiene principios y un conjunto de procedimientos que cubren las siguientes fases: planificación, contabilidad, auditoría y reporte, fijación del proceso, e involucración de los stakeholders

En el corazón de la AA1000 está la gestión y la participación de los stakeholders para mejorar su performance y rendición de cuentas.

Sugiere métodos: entrevistas cara a cara, de grupos, focus groups, talleres, seminarios, reuniones públicas, cuestionarios y técnicas para mejorar el proceso de comprensión e incorporación de las demandas de los stakeholders.

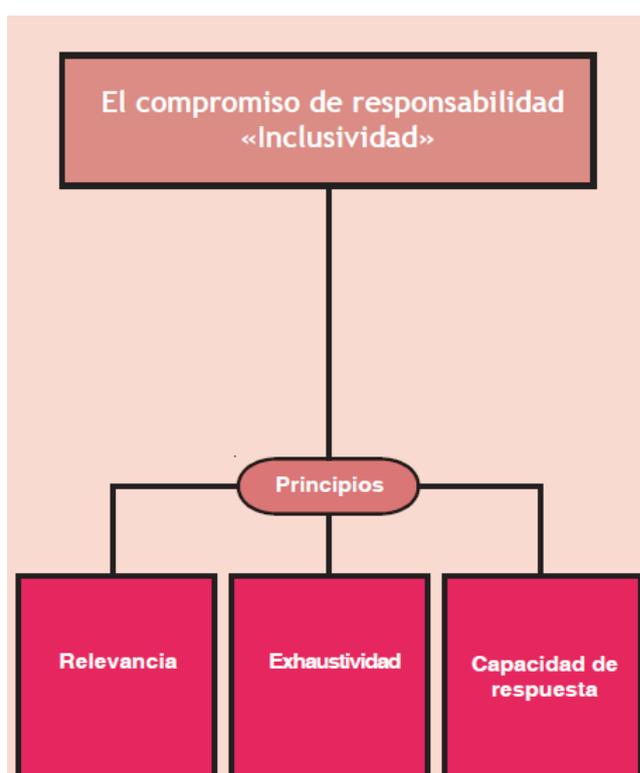
Establece principios similares a los del GRI sobre los que debe estar basada la gestión y comunicación RSC (ver borrador Norma AENOR, marco AECA): inclusividad, totalidad, materialidad, regularidad y oportunidad, aseguramiento de la calidad, comparabilidad, transparencia, implantación y mejora continua.

10.2. Características claves de la AA1000

Las características claves de la norma de aseguramiento AA1000 son las siguientes:

- ◆ Cubre todos los aspectos del resultado organizacional como «resultados disponibles».
- ◆ Se centra en la relevancia del tema en relación con las partes interesadas, así como en la precisión.
- ◆ Examina de manera exhaustiva cómo la organización comprende sus propios resultados e impacto, y los puntos de vista de las partes interesadas.
- ◆ Evalúa cómo la organización informante responde a las demandas de las partes interesadas y, al hacerlo, interpreta la preparación del informe como parte de un continuo compromiso con ellas.
- ◆ Tiene un enfoque previsor al indicar la habilidad de una organización para ejecutar las políticas y metas establecidas, así como para cumplir futuras normas y expectativas.
- ◆ Establece la base de las declaraciones de aseguramiento público que sustentan la credibilidad de los informes públicos de sostenibilidad.
- ◆ Apoya e integra enfoques de aseguramiento mediante múltiples proveedores, perspectivas y estándares, incluida la compatibilidad específica que mantiene con los Sustainability Reporting Guidelines de la Global Reporting Initiative (GRI).
- ◆ Se puede aplicar a diferentes tipos y tamaños de organizaciones y puede ser usado por expertos en aseguramiento provenientes de diversas áreas geográficas y de otras culturas y sociedades.
- ◆ Requiere la asesoría de los expertos en aseguramiento para cubrir sus competencias y relaciones con la organización informante.

10.3. Compromisos y principios de la norma AA1000



Las organizaciones que adopten cualquier parte de la serie AA1000, incluida la norma de aseguramiento AA1000, se comprometen a la práctica de la «inclusividad». Esta, en un contexto corporativo, significa:

- Compromiso para identificar y comprender sus resultados e impacto social, ambiental y económico, y los puntos de vista de las partes interesadas y asociadas a estos temas.
- Compromiso para considerar y responder de manera coherente (sea negativa o positivamente) a las aspiraciones y necesidades de las partes interesadas en lo que respecta a las políticas y prácticas de la organización.
- Compromiso para dar cuenta de sus decisiones, acciones e impactos a las partes interesadas.

Los principios que se describen seguidamente constituyen la base sobre la cual una organización asegura su credibilidad en relación con el cumplimiento de su compromiso de responsabilidad.

10.3.1. Principio de relevancia

El principio de relevancia AA1000 requiere que el experto en aseguramiento asevere si la organización informante ha incluido, en el informe, la información requerida por las partes interesadas acerca de sus resultados sostenibles con el objetivo de que ellas puedan ser capaces de hacer juicios, tomar decisiones y ejecutar acciones basados en esa información.

La información es relevante si su omisión o falta de representatividad en el informe pudiera influenciar las decisiones y acciones de las partes interesadas de la organización informante.

En la práctica, la orientación respecto a la interpretación del enfoque de la relevancia de las partes interesadas evolucionará a través del tiempo y será cubierta tanto por las Guidance Notes como por las Practitioner Notes. Sin embargo, dada la importancia de esta definición y de su interpretación, a continuación se indican los parámetros que deberían tomarse en cuenta al evaluar la relevancia:

(a) Resultados en el cumplimiento. Se debe considerar aspectos de los resultados no financieros cuando exista un impacto significativo de carácter legal, regulatorio o directamente financiero.

(b) Desempeño relacionado con la política. Se debe identificar los aspectos de los resultados relacionados con posiciones respecto a la política acordada en la organización, sin considerar las consecuencias financieras.

(c) Normas basadas en los pares. Podría haber aspectos relevantes del desempeño si los pares de la compañía y sus competidores así lo consideran, aun cuando la propia organización no tuviese una política relacionada, o si pueden demostrar consecuencias financieras.

(d) Relevancia basada en las partes interesadas.

Por otro lado, debe formarse, sobre la base de la evidencia, una opinión respecto a la relevancia de posibles omisiones o de falta de representatividad en el informe, y discutirla con la organización informante, así como alentar la enmienda en caso de que fuera necesario. Si estas omisiones y falta de representatividad no estuvieran incluidas, debería incluirlas en su declaración de aseguramiento.

10.3.2. Principio de exhaustividad

El principio de exhaustividad AA1000 requiere que el experto en aseguramiento evalúe en qué medida la organización informante puede identificar y comprender los aspectos relevantes de su desempeño sostenible, que se asocia a elementos sobre los que esta tiene responsabilidad administrativa y legal (actividades, productos, servicios, sitios y agencias subsidiarias).

Estos elementos, que son relevantes para la organización informante o para las partes interesadas, pueden extenderse más allá de lo que normalmente se consideran sus límites y se relacionan con el principio de exhaustividad, en tanto que, a través de ellos, la organización

informante tiene la capacidad de influir en los resultados (por ejemplo, en los efectos del uso del producto).

Por otro lado, el experto en aseguramiento debe identificar las deficiencias relevantes en la comprensión que la propia organización informante tenga acerca de su desempeño y discutir, con ella, aquellas que sean el resultado de una falta de exhaustividad. Asimismo, debe alentarla para que las supere, pero, si esta no logra hacerlo, está obligado reflejar esas deficiencias en su reporte. De no darse ninguna de las posibilidades descritas, está obligado a referirse a ellas en su declaración de aseguramiento.

10.3.3. Principio de capacidad de respuesta

El principio de capacidad de respuesta AA1000 requiere que el experto en aseguramiento evalúe si la organización informante ha respondido a las preocupaciones, políticas y normas relevantes de las partes interesadas, y si sus respuestas han sido comunicadas de manera adecuada en el informe. Si lo ha hecho, su reporte debe mostrar lo que se ha decidido hacer en respuesta a las preocupaciones e intereses especificados por las partes interesadas, así como proveer de indicadores adecuados y asociados a cambios en el desempeño sostenible.

Este principio no requiere que la organización informante concuerde o cumpla las preocupaciones e intereses de las partes interesadas, sino que las haya respondido de manera consistente y coherente.

Los expertos en aseguramiento deben evaluar si la organización informante:

- Ha decidido cómo pretende responder a las preocupaciones e intereses de las partes interesadas;
- Ha establecido políticas, objetivos e indicadores asociados;
- Ha demostrado que ha asignado recursos adecuados para que puedan ser capaces de implementar políticas y compromisos asociados;
- Ha comunicado lo anterior en su informe de manera oportuna y accesible a las partes interesadas.

Sus opiniones deben basarse en la evidencia disponible y esta debe ser suministrada por la organización informante. Además, esta debe proporcionar información sobre los puntos de vista de las partes interesadas y de la industria, así como otras referencias.

10.4. Uso de la norma de aseguramiento AA1000

La norma de aseguramiento AA1000 ha sido preparada especialmente para los expertos en aseguramiento con el propósito de orientarlos en el diseño e implementación de sus funciones. Con aquel, estos deben ser capaces de informar sobre la manera en que:

- Las organizaciones informantes evalúan, planifican, describen y supervisan la implementación de su aseguramiento (incluido el aseguramiento interno) y orientan a sus directores y juntas de autoridades en la supervisión de temas no financieros.

- Las partes interesadas de las organizaciones informantes cuestionan y evalúan la calidad del aseguramiento y el informe en sí.
- Los organismos que elaboran estándares y los responsables de formular políticas desarrollan estándares privados y voluntarios, así como cumplen con aspectos voluntarios y obligatorios de la responsabilidad corporativa, específicamente el informe y el aseguramiento.
- Los responsables del desarrollo profesional y de la capacitación fomentan las competencias profesionales en aseguramiento y en responsabilidad corporativa en general.

11. Análisis de debilidades y fortalezas en la evaluación de RSC en la empresa Abertis

11.1. Introducción

Una forma de dar a conocer la existencia de estas herramientas y difundir su implantaciones es presentar ejemplo de buenas prácticas de empresas que han trabajado de modo exitoso en estos temas, para ello, se expondrá el ejemplo de Abertis, una empresa que forma parte del IBEX35 y nos proporciona información acerca de su RSC, como ejemplo para la sociedad y para otras organizaciones que quieran iniciar estos campos de aplicación.

Todos los datos del informe de RSC de Abertis se encuentran resumidos en el Anexo 4. (Para la visualización íntegra de todo el informe se puede localizar en internet en la siguiente dirección web: http://www.abertis.com/dyndata/sc_es.pdf).

DATOS GENERALES

ABERTIS ofrece a sus clientes los siguientes productos/ servicios:

- Autopistas
- Aparcamientos
- Parques logísticos
- Infraestructuras de Telecomunicaciones
- Aeropuertos

También empresas participadas de ABERTIS desarrollan estas actividades:

- Servicios financieros
- Servicios de gestión y administración tecnológica
- Servicios de consultoría técnica
- Servicios de ingeniería
- Desarrollo de proyectos inmobiliarios
- Alquiler de aviones
- Transporte aéreo de mercancías

ABERTIS opera en 20 países que son: Estados Unidos, Puerto Rico, México, Jamaica, Colombia, Bolivia, Chile, Argentina, Reino Unido, Irlanda, Andorra, España, Portugal, Suecia, Francia, Italia, Sudáfrica, Croacia, Eslovaquia, Brasil.

ESTÁNDARES VOLUNTARIOS

ABERTIS informa que se ha adherido voluntariamente a los siguientes estándares relacionados con contenidos y sistemas de gestión de RSC:

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Global Reporting Initiative
- London Benchmarking Group España
- Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 de Accountability (2008).

Para el análisis de la calidad de la información relacionada con RSC de la empresa, se ha tenido en cuenta la información contenida en la siguiente documentación:

Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2010
Informe Anual 2010
Cuentas Anuales consolidadas 2010
Informe Anual de Gobierno Corporativo 2010
Reglamento del Consejo de Administración (Actualizado 2011)
Reglamento de la Junta General de Accionistas (Actualizado 2011)
Estatutos Sociales (2010)
Reglamento Interno de Conducta en Materias Relacionadas con el Mercado de Valores
Memoria de la Fundación abertis
Gestión de proyectos de compromiso con la comunidad.
Manual ejecutivo

En la *tabla 5* se muestran las diferentes valoraciones por herramientas y estándares.

Tabla 5: Valoración por herramientas y estándares en el año 2010 a la empresa Abertis.

HERRAMIENTA	PUNTUACIÓN 2010
GRI	1,91
Indice&Perfil GRI	2,27
GRI Indicadores	1,38
Principios GRI	2,08
GOBIERNO CORPORATIVO	2,25
ONU	0,64
AA1000	1,43
AA1000 Indicadores	1,20
AA1000 Principios	1,66
NEF	2,00
TOTAL	1,65

En el siguiente gráfico (Figura 17) se puede observar la evolución de las diferentes valoraciones en los años desde el 2006 hasta el 2010, en referente a la RSC, subdividido en las diferentes secciones:

- Contenidos
- Sistema de gestión
- Gobierno corporativo
- Total

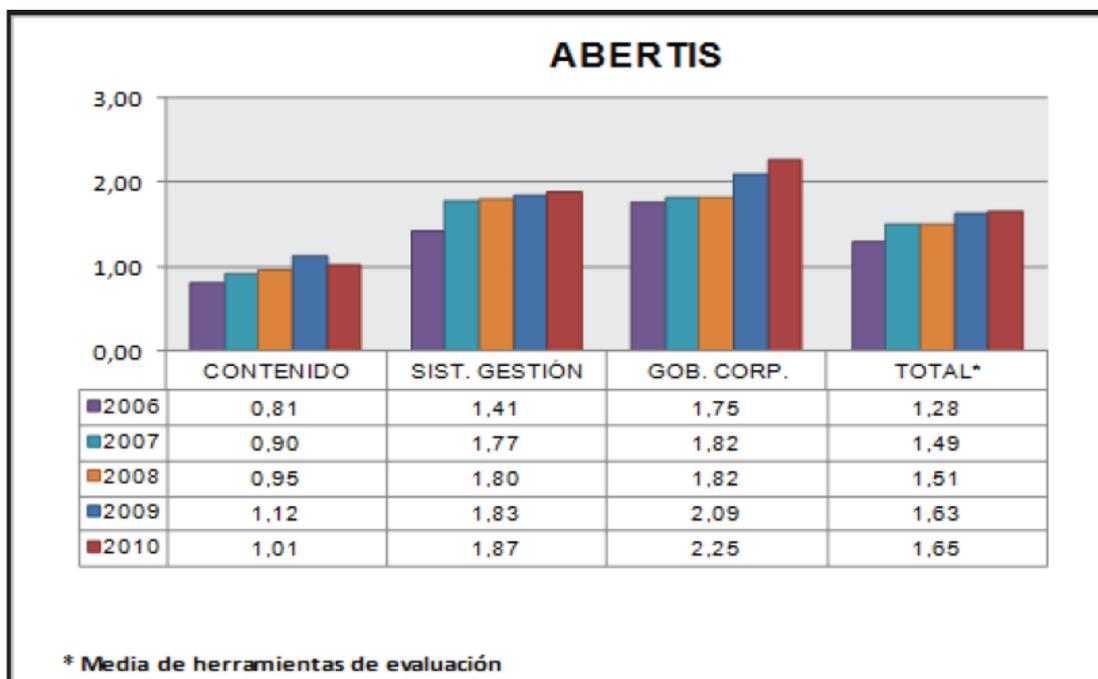


Figura 17 Evolución de la RSC en los diferentes años de la empresa Abertis.

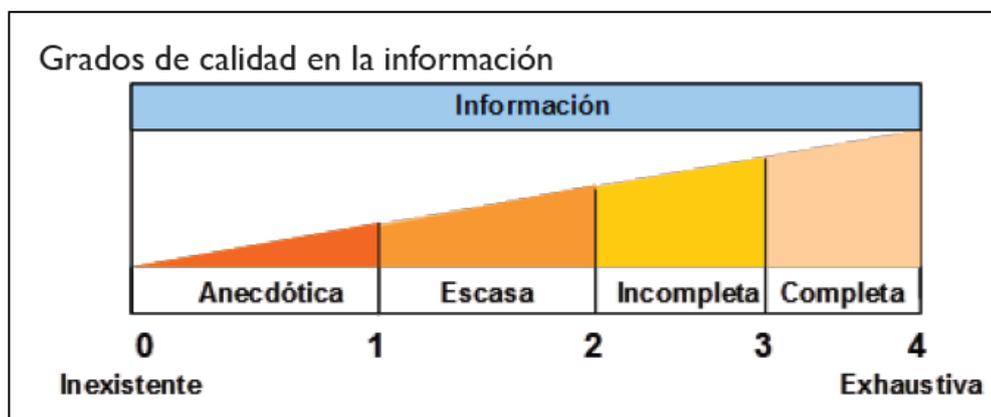


Figura 18: Grados de calidad en la información

11.2. Conclusiones globales

La valoración global de la información analizada según las herramientas y los estándares utilizados es de 1,65, situándose en el estadio de información escasa.

La valoración de los contenidos de los distintos aspectos de la RSC y sobre la calidad de la información suministrada, según los indicadores GRI y las Normas sobre las responsabilidades de las

empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos de la ONU, es de 1,01, situándose también en un área de información escasa.

La valoración de la información suministrada sobre el sistema de gestión empleado, según las herramientas utilizadas (Perfil y Principios GRI, Principios e Indicadores AA1000 y Principios del modelo de valoración de la New Economics Foundation), es de 1,87, situándose en el estadio de información escasa.

La valoración de gobierno corporativo alcanza el área de información incompleta con un valor de 2,25.

En líneas generales, ABERTIS ha experimentado una leve mejora de los resultados con respecto a los años anteriores, en especial debido a pequeño incremento en el eje de gobierno corporativo. El hecho de que ABERTIS cuente con un Plan estratégico de RSC definido en 2003 y una política de RSC definida en 2005, así como con un Comité de RSC que se completa con dos plataformas externas, la fundación y las cátedras abertis, todo ello estructurado en el organigrama del grupo, no significa que exista una mayor visibilidad de su desempeño de la RSC, ni tampoco una mejora de la calidad de la información.

El punto más fuerte del informe, los ejemplos de buenas prácticas que pueden servir de guía para otras empresas del sector y que dan una información relevante sobre los beneficios de la RSC en Abertis.

Destaca la incorporación de nuevos indicadores sectoriales en aeropuertos y autopistas. Con ello, la organización pretende ofrecer datos ajustados a la realidad e impactos de cada línea de negocio, especialmente en las ubicadas fuera de España. A pesar de ello, se continúa observando una deficiencia en la cobertura del informe, focalizado en gran medida en las autopistas, argumentándose sobre que este es el sector de mayor facturación (77% de la cifra de negocio). No se ofrece la misma calidad de información en el resto de sectores que cuentan con una cifra de negocio menor, si bien son igualmente importantes en términos de generación de impactos o externalidades, así como de riesgos sociales, económicos y ambientales derivados de sus actividades y decisiones de gestión (como pueden ser los centros logísticos generados). Es conveniente recordar que el concepto de materialidad en responsabilidad social no está directamente relacionado tanto con los ingresos obtenidos por la empresa, sino con los impactos y riesgos sobre el ejercicio de derechos de sus partes interesadas relacionados con aspectos económicos, sociales y ambientales.

Una de las debilidades más importantes, es la necesidad de un apartado en concreto en el que se identifiquen y analicen impactos económicos, sociales y ambientales en el ejercicio 2010, así como riesgos y oportunidades de cada una de las áreas de negocio y en cada uno de los países donde opera la organización. El hecho de que los datos no se desagreguen por empresas y países hace imposible evaluar el desempeño económico, social y medioambiental en áreas geográficas donde puede existir mayor riesgo de elusión fiscal, vulneración de los Derechos Humanos o sindicales, como Colombia, Argentina, Chile o Bolivia, países donde también el impacto medioambiental puede resultar más negativo por su biodiversidad. Al excluirse ciertas actividades del análisis, no se reportan resultados e impactos (negativos y positivos) en estos ámbitos geográficos, lo que impide una correcta rendición de cuentas y la evaluación de los impactos producidos por la organización en cada uno de los países donde opera. En la calidad y cantidad de información suministrada por ABERTIS se evidencia una información muy escasa, cuando no anecdótica, sobre aspectos relevantes de la responsabilidad social, especialmente con respecto a la información relativa a su Responsabilidad Fiscal, Derechos Humanos y Derechos Laborales y sindicales, medidas anticorrupción, e impactos provocados en las comunidades locales, entre otros ámbitos.

Por otro lado, se observa una mejora en la presentación de impactos sobre la biodiversidad, desglosado por áreas de negocio y describiendo las correspondientes acciones para su mitigación, aunque siguen faltando objetivos cuantitativos para medir los resultados de estas acciones, y datos que ayuden a establecer medidas de mejora si fuese necesario.

Se hace necesario un esfuerzo en la mejora de la información sobre mecanismos de seguimiento y control, en la transparencia de indicadores económicos, sociales y ambientales, en la relación con proveedores (que no se limite únicamente a la obtención de una certificación), en el enfoque hacia la comunidad local (que no se limite sólo a acción social), en la justificación del proceso de identificación de los stakeholders y sus expectativas del ejercicio, y en un ejercicio real de rendición de cuentas, donde se ofrezca datos relevantes que permitan evaluar los impactos y externalidades generados en un ejercicio, y cómo mínimo que estos estén desagregados por países.

Para convertirse en un punto fuerte en un ejercicio real de transparencia y rendición de cuentas, se hace necesario asegurar la accesibilidad de la información y los documentos que la contienen. Aunque se menciona de la existencia de ciertos documentos donde la empresa explica los compromisos y procedimientos de actuación sobre ciertos aspectos de RSC como son los códigos internos de la organización, el código de conducta, la norma anti-corrupción, las cláusulas aplicadas a proveedores o el Libro Naranja, éstos no están disponibles, ni accesibles en la Web del grupo (www.abertis.com) para la consulta de las partes interesadas.

11.3. Contenidos RSC

El perímetro del informe de RSC del año 2010 incluye las empresas de las que ABERTIS dispone de un control mayoritario y capacidad de gestión, lo que equivale a un 94% de la cifra de negocio del grupo. Esto significa que se están excluyendo del análisis empresas en las que ABERTIS tiene una representación minoritaria o compartida. En las Cuentas Anuales aparecen datos económicos de todas las empresas del grupo, mientras que en el informe de RSC se excluyen empresas que, si bien no tienen una elevada cifra de negocio con respecto al total del grupo, son relevantes desde el punto de vista de los impactos que generan en el entorno donde actúan. Al justificar el alcance del informe basándose únicamente en los ingresos, se dejan fuera información material de RSC en especial la relativa a los impactos económicos, sociales y medioambientales que se producen por sus actividades y decisiones de gestión en países en los que están presentes sociedades del grupo, que en algunos casos pueden tener riesgos más significativos que los producidos en los países sobre los que se informa.

Se ha mantenido una estructura del informe clara, incluyendo en cada capítulo las líneas estratégicas correspondientes y organizando la información en torno a política, aspectos generales, resultados y ejemplos de las mejores prácticas. Los ejemplos pretenden constituir un reflejo de cómo se materializan la política y los resultados corporativos en las diferentes unidades de negocio. Sin embargo, no se ofrecen resultados cuantitativos de los impactos producidos por cada una de estas prácticas, como los impactos de la contaminación acústica, visual y paisajística o los impactos sobre las comunidades locales, imprescindible para su evaluación y para acometer acciones correctivas o planes de mejora; por ello, no puede establecerse una clara relación con los objetivos estratégicos de la organización, lo que provoca que, en muchos casos, acaben siendo ejemplos anecdóticos, pero que pueden servir de ejemplo a otras empresas del mismo sector.

No se informa sobre la existencia de una estrategia y política fiscal, ni se aporta razón sobre la presencia del grupo en paraísos fiscales, ni información y datos sobre las operaciones que se realizaron por dichas empresas, ni los datos de ingresos, costes, beneficios, tasa fiscal efectiva que

tuvieron durante el ejercicio 2010. La ausencia de información y transparencia aumenta la percepción de riesgo de que su presencia responda a una estrategia, basada en técnicas de elusión fiscal, probablemente no ilegal, pero sí socialmente irresponsable, y no comprometida con el desarrollo de los países donde genera sus beneficios.

Se echa en falta la relación del salario base de los hombres con respecto al de las mujeres. A pesar de afirmar en el IRSC que “la política salarial de ABERTIS no discrimina entre géneros”, este dato no aparece desglosado por géneros, por lo que finalmente desde un punto de vista de rendición de cuentas se queda en un testimonio, sin evidencias que permitan evaluarlo. El único dato que aparece desglosado es la relación entre salario inicial y salario mínimo, pero no está para todos los países donde opera la organización. Tampoco se aportan datos de salario desglosado por categoría profesional, simplemente se afirma genéricamente que “los salarios de ABERTIS se establecen en base a categorías profesionales y al Programa de Dirección por Objetivos. La retribución es información confidencial”.

Con respecto a la seguridad y salud de los trabajadores, ABERTIS informa que dispone de un sistema de gestión de riesgos laborales implantado en un 90% de la cifra de negocio a través de la certificación OHSAS 18001; sin embargo, no se aportan datos relativos al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, ni se comparan los resultados obtenidos, en este ámbito de la salud y seguridad en el trabajo, con los objetivos previamente fijados. En la misma línea, se afirma que el 91% de la plantilla está cubierto por las Comisiones de Seguridad y Salud, principales índices de seguridad y salud de la organización, pero no se aportan datos por países referentes a accidentes, muertes o bajas producidas. Sólo se realiza una comparativa entre el índice de incidencia, de frecuencia y de gravedad, a través de los cuales observamos un ligero descenso en la incidencia, pero un aumento en la frecuencia y la gravedad.

Resulta positiva la elaboración de un protocolo de homologación y evaluación continua de proveedores a través de cláusulas sociales y ambientales.

11.4. Sistemas de Gestión RSC

El Plan Estratégico de ABERTIS se articula en torno a 8 líneas estratégicas. Según el IRSC, en su elaboración se han seguido las recomendaciones en materia de relación con los grupos de interés definidas por la norma AA1000 de Accountability.

Se informa que se ha realizado una encuesta a los grupos de interés para determinar la materialidad de la memoria. No se informa de quiénes han participado en la encuesta, ni se explica su representatividad dentro de los grupos de interés. Además, se echa en falta la explicación del proceso a través del cual las opiniones de las partes interesadas se incluyen en la elaboración de indicadores, o de qué forma se responde a sus expectativas. La información sobre la identificación de los grupos de interés es incompleta, no desglosándose por países y áreas de negocio, lo cual puede cuestionar el resultado del análisis de materialidad. La participación de las partes interesadas se sistematiza a través la encuesta anual y otros canales adicionales, lo que no implica que intervengan en el diseño de objetivos y mejoras.

Se menciona que existe una base de datos formada por más de 200 indicadores de RS estructurada en torno a diez grandes temáticas, en la que anualmente todas las unidades de negocio y direcciones corporativas que forman parte del alcance del Plan Estratégico de RSC reportan la información requerida. Además de estas aportaciones, se afirma que la base de datos

evoluciona progresivamente por la inclusión de expectativas de los grupos de interés, y de las recomendaciones surgidas en la verificación del informe.

Una de las líneas estratégicas del grupo es fomentar y sistematizar canales de diálogo (para más información ver el capítulo 5: diálogo activo o engagement). Se comprueba un mayor énfasis en el desarrollo de canales internos para la comunicación del equipo humano (Intranet, revista del grupo, corresponsales, etc.) que para la comunicación con las partes externas. El principal mecanismo de comunicación y retroalimentación para las partes interesadas es la encuesta de materialidad; aún así, no se detalla su grado de implantación, sino que simplemente se aporta el porcentaje de participación de la misma, un 20% más elevada que el año anterior.

La representación de las mujeres en el Consejo es escasa, siendo la relación de una sola consejera (que corresponde al puesto de Vicepresidente Tercero), frente a 19 miembros totales. Es voluntad del Consejo aumentar el número de consejeras; sin embargo, no se describen procedimientos para no obstaculizar su elección. Con los datos aportados podemos concluir que no existe una política activa para la representación de mujeres, sino que se limita a un compromiso general.

En conclusiones, se puede decir que Abertis tiene un gran propósito al hacer público parte de su información, pero falta más objetividad en temas puntuales que coinciden principalmente en aquellas actividades o negocios desarrollados principalmente en países en vías de desarrollo, y que para mayor claridad para conocer la empresa, debería presentar en próximos informes.

12. Conclusiones y Futuras Líneas de Trabajo

En los centros de decisión se sigue defendiendo el crecimiento económico como la vía para conseguir el desarrollo. El paradigma económico imperante equipara crecimiento económico con desarrollo y pleno empleo, con lo que obliga a un crecimiento económico constante y deja de lado otros factores importantes como pueden ser el social, el medioambiental, etc.).

Los problemas ecológicos empiezan a ser patentes y son múltiples las voces que nos hablan de ello y hasta que estos problemas son absolutamente visibles y se observen como problemáticas globales no se hace objeción a ello.

De esta manera surge el concepto de sostenibilidad, como un cuestionamiento del modelo económico en el que la economía es el centro y los sistemas ecológicos como el medio ambiente y como los sistemas sociales están fuera de ese sistema económico que los utiliza en su propio provecho.

El informe Brutland define la sostenibilidad como: “El desarrollo que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”.

De esta mentalidad surgen otras iniciativas a través de las cuales se pretende articular este importante cambio de rumbo en el modelo de crecimiento y de desarrollo. Por lo tanto, lo que encontramos con este desarrollo sostenible es un cuestionamiento de los sistemas económicos y de los sistemas predominantes en las sociedades occidentales, y la necesidad de un cambio de paradigma hacia un sistema que realmente replantee nuestras bases éticas.

Junto con la idea de sostenibilidad surge la RSC que trata en definitiva de concebir la empresa en sociedad, de la que depende en sus relaciones económicas y sociales, por lo que cualquier actuación en materia social y medioambiental no debe hacerse al margen de ésta, sino en constante comunicación y diálogo con los agentes implicados con los que se relaciona la empresa, llamados grupos de interés o stakeholders (personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa (u otra organización)).

Para la relación entre los grupos de interés y la empresa surge el término anglosajón engagement que suele traducirse al español como “diálogo activo con los grupos de interés” pero también podría traducirse como “compromiso”. Ya que eso es, al fin y al cabo, lo que viene a significar su aplicación por parte de una compañía: un compromiso de ésta con sus grupos de interés.

Para que el engagement sea efectivo existen diferentes herramientas y normas para una gestión adecuada de la RSC. Este estudio de RSC se basa en la identificación teórica de diferentes modelos y herramientas de gestión de la RSC, que dependiendo la empresa y el sector en el que se encuentra, la elección de uno u otro puede ser determinante en la gestión y en los objetivos de la empresa.

Recopilando la información descrita por Emilio José García Vilchez en el “Análisis de herramientas de sostenibilidad y RSC para su aplicación a la industria de procesos” publicado en la Revista de Estudios Empresariales, se obtiene el análisis de herramientas de sostenibilidad utilizadas en este trabajo que en analogía con lo publicado en el artículo, son las siguientes:

Tabla 6: Herramientas de sostenibilidad

Denominación	Autor, país de origen y año	Idiomas disponibles	Tipología	Puntos fuertes	Áreas de mejora
AA1000	The Institute of Social and Ethical Accountability U.K., 1999	Inglés	Teórica	<ul style="list-style-type: none"> · Método basado en la Mejora Continua. · Implica a los grupos de interés. · Es auditado periódicamente. · Compatible con el GRI · Se aplica en procesos de comunicación/difusión 	<ul style="list-style-type: none"> · Define la estrategia de la compañía únicamente basándose en los intereses de los grupos de interés. · Especifica qué hay que cumplir pero no dice el cómo hacerlo. · No valora el impacto del producto o servicio de forma explícita.
Norma SGE 21	FORETICA España, 2008	Inglés y Español	Teórica	<ul style="list-style-type: none"> · Integrable con el resto de sistemas de gestión de la empresa. · Estándar certificable por entidades de acreditación internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> · A pesar de ser teórica, la edición del año 2005 propone algún ejemplo de indicador social · No valora el impacto del producto o servicio de forma explícita, aunque lo menciona a la hora de establecer proveedores.
GRI G3.1	Global Reporting Initiative Holanda, 2002, 2006 y 2011	Inglés y Español	Práctica	<ul style="list-style-type: none"> · Herramienta con más prestigio a nivel internacional para el reporting de indicadores. · Facilita la comunicación y la integración de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> · Se utiliza habitualmente para informar a los grupos de interés y no como herramienta de gestión. · No valora el impacto del producto o servicio de forma explícita dentro de sus indicadores.
Norma ISO 26000	I.D.T.F. Internacional, 2010	Inglés, Francés y Español	Teórica	<ul style="list-style-type: none"> · Pautas internacionales sobre la estandarización de la Responsabilidad Social · Guía muy completa y específica apoyada en la normativa y legislación internacional 	<ul style="list-style-type: none"> · No es certificable por una entidad de acreditación · No valora el impacto del producto o servicio de forma explícita. · Por querer pretender el consenso internacional, carece de indicadores de medida, lo cual es algo que podía haber sido positivo para poder armonizar.

Mi conclusión más subjetiva, es que la mejor de todas las herramientas estudiadas es la GRI, por una razón fundamental, y es que es la única con tipología práctica. Como se ha descrito en este trabajo y con lo publicado recientemente en la GRI Conference 2013 celebrada en Ámsterdam del 22 al 24 de mayo del 2013 sobre la elaboración de informes de sostenibilidad con motivo del lanzamiento de la nueva versión de su estándar de elaboración de informes, el G4.

Una de las novedades más sorprendentes del nuevo G4 resulta la omisión de la ISO 26000, lo cual, aparte de ser visible en el propio documento donde hace referencia a los estándares o documentos que han servido de ayuda, fue confirmado en la sesión Harmonization of sustainability Frameworks en la cual intervinieron representantes de distintos organismos como GRI, Global Compact, Greenpeace, ISO, etc.

Las tendencias de elaboración de informes en los últimos años, el GRI ha dado un importante paso de cara a tratar la materialidad de los distintos asuntos relacionados con la empresa. Éste enfoque tan práctico tiene como fin el desarrollo de métricas y de datos que sean medibles, comparables y que contribuyan a la toma de decisiones, que es lo realmente importante.

Las conclusiones de este trabajo es que se pueden distinguir dos grupos de estándares, normas y guías:

- Documentos como los Principios Rectores de Naciones Unidas y líneas directrices.
- Documentos como el estándar de elaboración de informes, siendo el más conocido y extendido el GRI.

Bajo esta clasificación, personalmente prefiero una herramienta de elaboración de informes o memorias adecuadas, que no una forma de gestión que seguramente me lleve a una buena decisión, pero no me da indicadores o me dice de cómo alcanzar mis objetivos y cómo van evolucionando.

Para obtener un fin en concreto, hay muchos caminos para su realización, gracias a una herramienta práctica me indica el cómo acercarme más o menos a mi objetivo, mientras que una herramienta de gestión teórica me asegura que si sigo esa forma de gestión obtendré éxito pero no me indica cómo realizarlo.

Una vez analizado teóricamente la RSC, en este trabajo se encuentra la base para la creación de una propia gestión de la RSC destacando el diálogo activo y las relaciones con los grupos de interés.

Aquí en este trabajo, se encuentran alguna de las herramientas que más se usan en la actualidad, pero no son las únicas, hay muchas más que pueden ser estudiadas y comparadas para optimizar la gestión de una empresa en concreto.

Se pueden hacer estudios de debilidades y fortalezas más meticulosos de diferentes tipos de empresa y compararles entre sí por sectores o por volumen de negocios, recalando similitudes y diferencias entre las diferentes empresas.

Se puede seguir profundizando en un estudio de indicadores: comparación de indicadores de diferentes herramientas con el estudio de las semejanzas que hay entre ellos.

La pregunta más importante que se da ahora en la sociedad es si es rentable y económicamente sostenible ser socialmente responsable, por lo tanto, un estudio económico de una empresa que ha empezado a ser socialmente responsable y ver como evoluciona su economía con el paso del tiempo, sería una tendencia que se realizará en todas las empresas que han adoptado ser socialmente responsable, y hacer estudios y análisis de en qué sectores o compañías se obtienen más beneficios puede ser un punto fuerte y de motivación para que otras empresas se fijen y adopten a su política una gestión ambientable que beneficia a todos.

La responsabilidad social de la empresa bien entendida es una cuestión de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los inversores, consumidores y otros grupos de interés, mediante el aprovechamiento de oportunidades de negocio y gestión integral de riesgos vinculados al nuevo entorno, económico, social, y medioambiental. Desde esa perspectiva, es una oportunidad para la generación de nuevos ingresos, la diferenciación o el diseño y distribución de productos a nuevos clientes.

13. Análisis económico

En este apartado se va a desarrollar el estudio económico del análisis del proyecto, relacionándolo con las diferentes etapas de la realización del estudio. Se realizará el cálculo de todas las partes que forman parte del proyecto, desglosando cada una de ellas más adelante.

Se llevará una contabilidad por actividades, en la que se valorara los costes de cada actividad realizada hasta la obtención del producto final. De esta forma, será posible analizar la influencia de cada uno de los procesos que intervienen con relación al coste total del producto. Para realizar el estudio, se procederá de la siguiente manera:

- Cálculo de las horas efectivas anuales y de las tasas por hora de los salarios.
- Horas dedicadas a cada una de las etapas del proyecto.

Todos estos valores quedan reflejados en la *Tablas 7* (días efectivos) y *Tabla 8* (semanas efectivas).

Tabla 7: Días efectivos anuales.

Concepto	Días / horas
Año medio: (365,25)	365,25
Sábados y domingos: (365 * 2/7)	-104,36
Días efectivos de vacaciones:	-20
Días festivos reconocidos:	-12
Media de días perdidos por enfermedad	-15
Cursillos de formación, etc.:	-4
Total estimado días efectivos:	210
Total horas/año efectivas (8 horas/día):	1.680

Tabla 8: Semanas efectivas anuales

Concepto	Días / horas
Año medio (semanas):	52
Vacaciones y festivos:	-5
Enfermedad:	-2
Cursos de formación:	-1
Total semanas:	44

La cualificación de un diplomado en ingeniería técnica industrial supone un coste por persona y jornada completa de 27.000€ anuales.

El estudio se ha dividido en las siguientes partes:

- Recopilación de información y tratamiento inicial de los datos.
- Búsqueda de bibliografía para poder interpretar correctamente las diferentes herramientas.
- Sacar conclusiones de las diferentes herramientas y compararlas entre sí.
- Redactar el proyecto y las conclusiones obtenidas.

Tabla 9: Horas dedicadas en las diferentes partes del proyecto

	Horas dedicadas
Parte 1	78
Parte 2	65
Parte 3	47
Parte 4	102
TOTAL	292

Teniendo en cuenta el salario de la persona encargada de la realización del estudio y las horas necesarias para llevarlo a cabo, produce un gasto por personal de **4937,50 €**.

14. Bibliografía

Bibliografía escrita:

De la Cuesta, Marta/Saavedra, Irene/ Pardo, Eva / Candela, Asunción. Apuntes del curso ofrecido por MIRIADAX La responsabilidad social corporativa Año 2013.

De la Cuesta, Marta. Introducción a la sostenibilidad y la RSC. Pag: 42-57

Dr. Francés Pedro Gómez. Cuaderno Forética Nº 1- Fundamentos y enfoque de la gestión responsable. Pag: 8-11.

Jesús González Babón. INTRODUCCION AL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD Y RSC Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES. Apuntes asignatura de gestión de la calidad del máster en gestión de Prevención de riesgos laborales, calidad y medioambiente (año 2012-2013)

Melle, M.J.M. Rodríguez/ J.M. Sastre. AECA (2007) Gobierno de la empresa y responsabilidad social corporativa.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2006): El desarrollo de la Responsabilidad Social de las empresas en España V sesión de trabajo del foro de expertos en RSE.

Sánchez Báscones, María Isabel / García Vilchez, Emilio José / Pardo Almudí, Rafael. ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS DE SOSTENIBILIDAD Y RSC PARA SU APLICACIÓN A LA INDUSTRIA DE PROCESOS. Revista de Estudios empresariales. Segunda época. Número 2 (2010) pag: 81-98

Vilanova, Marc / Lozano, Josep María / Dinarés, Marta. Cuaderno Forética Nº 6- Accountability. Comunicación y reporte en el ámbito de la RSE.

Bibliografía digital

<http://www.sostenibilidad-es.org>

<http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>

<https://www.globalreporting.org/information/Pages/default.aspx>

<http://www.iso.org/iso/home.htm>

http://www.26k-estimation.com/html/guia_del_usuario_iso_26000.html#paso1

<http://www.accountability21.net>

<http://www.sge21.foretica.es>

15. Anexos

15.1. Anexo 1: Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo

La conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo, habiéndose reunido en Río de Janeiro del 3 al 14 de Junio de 1992, reafirmando la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, aprobada en Estocolmo el 16 de junio de 1972, y tratando de basarse en ella, con el objetivo de establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas, procurando alcanzar acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses de todos y se proteja la integridad ambiental y de desarrollo mundial, reconociendo la naturaleza integral e independiente de la Tierra, nuestro hogar, proclama que

Principio 1: Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.

Principio 2: De conformidad con la Carta de Naciones Unidas y los principios del derecho internacional, los Estados tienen el derecho sobreaño de aprovechar sus propios recursos según sus propias políticas ambientales y de desarrollo, y la responsabilidad de velar por que las actividades realizadas dentro de su jurisdicción o bajo su control no causen daños al medio ambiente de otros estados o de zonas que estén fuera de los límites de la jurisdicción nacional

Principio 3: El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras

Principio 4: A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada.

Principio 5: Todos los estados y todas las personas deberán cooperar en la tarea esencial de erradicar la pobreza como requisito indispensable del desarrollo sostenible, a fin de reducir las disparidades en los niveles de vida y responder mejor a las necesidades de la mayoría de los pueblos del mundo.

Principio 6: Se deberá dar especial prioridad a la situación y las necesidades especiales de los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados y los más vulnerables desde el punto de vista ambiental. En las medidas internacionales que se adopten con respecto al medio ambiente y al desarrollo también se deberían tener en cuenta los intereses y las necesidades de todos los países.

Principio 7: Los estados deberán cooperar con espíritu de solidaridad mundial para conservar, proteger y restablecer la salud y la integridad del ecosistema de la Tierra. En vista de que han contribuido en distinta medida a la degradación del medio ambiente mundial, los estados tienen responsabilidades comunes pero diferenciadas. Los países desarrollados reconocen la responsabilidad que les cabe en la búsqueda internacional del desarrollo sostenible, en vista de las presiones que sus sociedades ejercen en el medio ambiente mundial y de las tecnologías y los recursos financieros de que disponen.

Principio 8: Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejora calidad de vida para todas las personas, los estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas.

Principio 9: Los estados deberían cooperar en el fortalecimiento de su propia capacidad de lograr el desarrollo sostenible, aumentando el saber científico mediante el intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos, e intensificando el desarrollo, la adaptación, la difusión y la transferencia de tecnologías, entre estas, tecnologías nuevas e innovadoras.

Principio 10: El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Deberá proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos, entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes.

Principio 11: Los estados deberán promulgar leyes eficaces sobre el medio ambiente. Las normas, los objetivos de ordenación y las prioridades ambientales deberían reflejar el contexto ambiental y de desarrollo al que se aplican. Las normas aplicadas por algunos países pueden resultar inadecuadas y representar un costo social y económico injustificado para otros países, en particular los países en desarrollo.

Principio 12: Los estados deberían cooperar en la promoción de un sistema económico internacional favorable y abierto que llevara el crecimiento económico y el desarrollo sostenible de todos los países, a fin de abordar en mejor forma los problemas de la degradación ambiental. Las medidas de política comercial con fines ambientales no deberían constituir un medio de discriminación arbitraria o injustificable ni una restricción velada del comercio internacional. Se debería evitar tomar medidas unilaterales para solucionar los problemas ambientales que se producen fuera de la jurisdicción del país importador. Las medidas destinadas a tratar los problemas ambientales transfronterizos o mundiales deberían, en la medida de lo posible, basarse en un consenso internacional.

Principio 13: Los estados deberán desarrollar la legislación nacional relativa a la responsabilidad y la indemnización respecto de las víctimas de la contaminación y otros daños ambientales. Los estados deberán cooperar asimismo de manera expedita y más decidida en la elaboración de nuevas leyes internacionales sobre responsabilidad e indemnización por los efectos adversos de los daños ambientales causados por las actividades realizadas dentro de su jurisdicción, o bajo su control, en zonas situadas fuera de su jurisdicción.

Principio 14: Los estados deberían cooperar efectivamente para desalentar o evitar reubicación y la transferencia a otros estados de cualesquiera actividades y sustancias que causen degradación ambiental grave o se consideren nocivas para la salud humana.

Principio 15: Con el fin de proteger el medio ambiente, los estados deberán aplicar ampliamente el criterio de precaución conforme a sus capacidades. Cuando haya peligro de daño grave o irreversible, la falta de certeza científica absoluta no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces en función de los costos para impedir la degradación del medio ambiente.

Principio 16: Las autoridades nacionales deberían procurar fomentar la internalización de los costos ambientales y el uso de instrumentos económicos, teniendo en cuenta el criterio de que el que contamina debe, en principio, cargar con los costos de la contaminación, teniendo debidamente en cuenta el interés público y sin distorsionar el comercio ni las inversiones internacionales.

Principio 17: Deberá emprenderse una evaluación del impacto ambiental, en calidad de instrumento nacional, respecto de cualquier actividad propuesta que probablemente haya de producir un impacto negativo considerable en el medio ambiente y que esté sujeta a la decisión de una autoridad nacional competente.

Principio 18: Los estados deberán notificar inmediatamente a otros estados de los desastres naturales y otras situaciones de emergencia que puedan producir efectos nocivos en el medio ambiente de esos estados. La comunidad internacional deberá hacer todo lo posible por ayudar a los estados que resulten afectados.

Principio 19: Los estados deberán proporcionar la información pertinente y notificar previamente y en forma oportuna a los estados que posiblemente resulten afectados por actividades que puedan tener considerables efectos ambientales transfronterizos adversos, y deberán celebrar consultas con esos estados en una fecha temprana y de buena fe.

Principio 20: Las mujeres desempeñan un papel fundamental en la ordenación del medio ambiente y en el desarrollo. Es, por tanto, imprescindible contar con su plena participación para lograr el desarrollo sostenible.

Principio 21: Debería movilizarse la creatividad, los ideales y el valor de los jóvenes del mundo para forjar una alianza mundial orientada a lograr el desarrollo sostenible y asegurar un mejor futuro para todos.

Principio 22: Las poblaciones indígenas y sus comunidades, así como otras comunidades locales, desempeñan un papel fundamental en la ordenación del medio ambiente y en el desarrollo debido a sus conocimientos y prácticas tradicionales. Los estados deberían reconocer y apoyar debidamente su identidad, cultura e intereses y hacer posible su participación efectiva en el logro del desarrollo sostenible.

Principio 23: Deben protegerse el medio ambiente y los recursos naturales de los pueblos sometidos a opresión, dominación y ocupación.

Principio 24: La guerra es, por definición, enemiga del desarrollo sostenible. En consecuencia, los estados deberán respetar las disposiciones de derecho internacional que protegen al medio ambiente en épocas de conflicto armado, y cooperar en su ulterior desarrollo, según sea necesario.

Principio 25: La paz, el desarrollo y la protección del medio ambiente son independientes e inseparables.

Principio 26: Los estados deberán resolver pacíficamente todas sus controversias sobre el medio ambiente por medios que corresponda con arreglo a la carta de las naciones unidas.

Principio 27: Los estados y las personas deberán cooperar de buena fe y con espíritu de solidaridad en la aplicación de los principios consagrados en esta Declaración y en el ulterior desarrollo del derecho internacional en la esfera del desarrollo sostenible.

15.2. Anexo 2: Principios del Pacto Mundial

Derechos Humanos: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Normas Laborales: Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medio Ambiente: Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales; Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

15.3. Anexo 3: Solicitud de certificación para la norma SGE 21



SOLICITUD DE OFERTA PARA LA CERTIFICACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE SEGÚN LA SGE 21:2008

Para poder elaborar una oferta de certificación que se ajuste a las características de su organización precisamos disponer de los datos que se solicitan en este formulario.

TODA LA INFORMACION SUMINISTRADA SERA TRATADA CONFIDENCIALMENTE. El cumplimentar esta solicitud NO supone el compromiso de contratar nuestros servicios.

+ DATOS DE LA EMPRESA

Razón social:				
Domicilio social:				
C.I.F.:				
Tel.:				
Fax.:				
Persona de contacto:				
E-mail:				
Nº de centros a certificar:				
Nº de empleados:	Fijos		Eventuales	Subcontratados
Nº de turnos:				
Sector al que pertenece:				
¿La organización es socia de Forética?				

SISTEMAS DE GESTIÓN

¿Dispone de algún otro Sistema de Gestión implantado? SI NO (en caso afirmativo complete la siguiente tabla)

AREA	NORMA DE REFERENCIA	Nº CENTROS	FECHA DE CERTIFICACION	¿ESTA CERTIFICADO? (en caso afirmativo indique la entidad certificadora)
Calidad				
Medio Ambiente				
Prevención de Riesgos Laborales				
I+D+i				
Otras (especificar) (p.ej.: SA 8000, EFR, ISO 270001 o UNE 170001)				

ALCANCE (actividad que desarrolla la organización y es objeto de la certificación. Será el texto propuesto para el certificado en el momento de su emisión)


CENTROS A CERTIFICAR (Rellenar en caso de varios emplazamientos / multi-site / certificaciones de grupo)

NOMBRE	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	EMPLEADOS	TURNOS

DATOS RELEVANTES Por favor, complete esta información en la medida de lo posible

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES de la empresa (Descripción completa de las actividades principales, productos y/o servicios)			
Emplazamientos Temporales / OBRAS	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	En caso afirmativo, por favor adjunte un listado
Procesos Principales			
Principales clientes/sectores			
Materias Primas Utilizadas			
Actividades gestionadas fuera del centro			
Actividades subcontratadas			
Principales impactos ambientales			
Otra información de interés			

AUDITORÍA LEGAL PRL

Servicio de Prevención	Ajeno <input type="checkbox"/>	Propio <input type="checkbox"/>	Indicar las especialidades asumidas internamente: : <input type="checkbox"/> Vigilancia de la Salud <input type="checkbox"/> Seguridad <input type="checkbox"/> Higiene <input type="checkbox"/> Ergonomía
	Mixto <input type="checkbox"/>		
Actividad dentro del Anexo I (RD 39/97)	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	En caso afirmativo, indicar cual(es) Actividad(es):

ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN (elija la entidad de certificación con la que desee trabajar)

APPLUS CTC <input type="checkbox"/>	BUREAU VERITAS CERTIFICATION <input type="checkbox"/>	DET NORSKE VERITAS BUSINESS ASSURANCE ESPAÑA <input type="checkbox"/>
EQA ESPAÑA <input type="checkbox"/>	GLOBAL SPAIN, S.L. <input type="checkbox"/>	OCA CERT <input type="checkbox"/>
SERVICIO DE CERTIFICACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID <input type="checkbox"/>	SGS ICS IBÉRICA <input type="checkbox"/>	TÜV INTERNACIONAL <input type="checkbox"/>

FIRMA AUTORIZADA (es indispensable completar la siguiente información)

Nombre		FIRMA Y SELLO:
Cargo		
e-mail		
Teléfono contacto		
Fecha deseada de Auditoría:		

De acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, le informamos de que sus datos personales pasarán a formar parte de un fichero, cuyo responsable es FORETICA con domicilio social en c/ Zorrilla Nº 11, 1º Izq., 28014 Madrid. La finalidad de este fichero es llevar a cabo la gestión y control de la relación comercial con nuestros clientes. Si lo desea podrá ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose por escrito a la dirección señalada, adjuntando una fotocopia de su DNI.

15.4. Anexo 4: Informe resumido de RSC de Abertis



1. Carta del Presidente
2. Principales características del informe
3. abertis y la Responsabilidad Social Corporativa
4. El triple balance: una visión de conjunto
5. La actividad de abertis, un servicio para los clientes y la sociedad
6. El equipo humano de abertis
 - 6.1 El equipo humano de abertis
 - 6.2 Gestión del talento y desarrollo profesional
 - 6.3 Generando cultura común
 - 6.4 Gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades
 - 6.5 Satisfacción de los empleados y mejora continua
 - 6.6 Extensión de los beneficios sociales
 - 6.7 Fomento de la salud y seguridad laboral
7. Adaptándonos a las necesidades ambientales de nuestro entorno
 - 7.1 La respuesta al cambio climático
 - 7.2 La gestión de los residuos y las aguas residuales
 - 7.3 La gestión de la biodiversidad
 - 7.4 La gestión del ruido
 - 7.5 La extensión del compromiso medioambiental
8. Proveedores
9. Agregando valor a la comunidad
 - 9.1 Consolidar la relación con la comunidad local
 - 9.2 Gestionar la acción social y los patrocinios
10. Informe de verificación
11. Índice de contenidos e indicadores GRI
12. Informe de revisión GRI

Carta del Presidente

Apreciados lectores,

Nos encontramos un año más frente a la edición del informe de responsabilidad social corporativa, el octavo en nuestra trayectoria, que nos ofrece la posibilidad de realizar un balance del año 2010 considerando el contexto en el que actuamos y los impactos que ejerce la actividad de abertis.

Este informe evidencia el trabajo realizado con el objetivo de asegurar que continuamos inmersos en un ciclo de mejora continua, a la vez que maximizamos el retorno a la sociedad a través de nuestras actividades y su interacción con el entorno. Se trata de una visión de conjunto que completa las cuentas anuales, el informe anual y el informe de gobierno corporativo. Para su realización ha sido clave participación específica de nuestros grupos de interés en la encuesta de materialidad. Ello nos ha permitido adecuar la estructura del presente informe a sus intereses y expectativas.

En el contexto económico actual queremos seguir participando de forma proactiva en el debate sobre las infraestructuras de conectividad. Las que contribuyen a la movilidad de personas y mercancías y las que facilitan el desarrollo de las telecomunicaciones que se encuentran en la base de la permanente extensión y presencia de las tecnologías de la información y la comunicación en nuestro día a día y en la intensidad de los procesos de innovación asociados a las mismas. Esta voluntad nos exige un aprendizaje constante enfocado a identificar nuevas oportunidades que promuevan y trabajen para el progreso, la eficiencia, la racionalidad y la innovación. Hemos continuado trabajando para asegurar un servicio de calidad que repercuta sobre nuestros clientes, apostando de modo sostenido por el desarrollo de las competencias de nuestros equipos profesionales como pilar básico en el modelo de desarrollo de la organización.

Los compromisos medioambientales se han materializado, una vez más, en resultados durante este ejercicio, especialmente en lo que se refiere a eficiencia energética y reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. Asimismo hemos continuado avanzando en la evaluación y protocolo de homologación de proveedores en base al cumplimiento de indicadores de sostenibilidad, a la vez que seguimos colaborando con el tejido asociativo de las comunidades locales en las que operamos. Este desempeño se ve reconocido con la continuidad de nuestra presencia en distintos índices de sostenibilidad que de un modo cada vez más notorio se incorporan a los criterios de recomendación de los analistas de inversión.

Trabajamos para construir un proyecto empresarial resiliente, capaz de anticiparse y de adaptarse a los cambios. Con visión de largo plazo, caracterizado por la creación de valor económico y social a partir de la operativa diaria de los activos que gestionamos, la calidad de los equipos que lo hacen posible, la colaboración con los diferentes grupos de interés implicados y la flexibilidad necesaria para identificar, y también promover, las innovaciones que de una forma específica respondan a los nuevos retos que se nos plantean, tanto a medio como a largo plazo.

La globalización de los mercados, la interrelación de las infraestructuras con el entorno medioambiental y social en el que se encuentran, la productividad y la utilidad social son algunos de los retos que con ilusión debemos abordar durante los próximos años. De igual modo, la eclosión de nuevos mercados que en base a su progreso económico y a la creciente solidez de sus sistemas jurídicos constituyen nuevos polos de interés geográfico para el desarrollo del Grupo y los escenarios cada vez más abiertos de colaboración entre las administraciones públicas y el sector privado, representan oportunidades a las que seguro podremos seguir aportando nuestro valor y visión de futuro.

Así, el presente informe muestra una imagen de conjunto del año 2010, sirviéndonos de los avances realizados para continuar trabajando en una gestión que considera impactos locales en un marco de actuación global.

2

Principales características del informe

Un año más, y siguiendo con la aplicación del Plan estratégico de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), **abertis** presenta la octava edición del informe de responsabilidad social, con el objetivo de informar a sus grupos de interés, y a la sociedad en general, acerca de los principales hitos en materia social y ambiental comprendidos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010.

Este informe, junto con el resto de informes emitidos por **abertis** (Cuentas Anuales, Informe de Gobierno Corporativo, Informe Anual y la Memoria de la **fundación abertis**) ofrecen una visión exhaustiva del desempeño del Grupo en los tres ejes de la sostenibilidad.

Asimismo, los grupos de interés disponen de la dirección de correo electrónico sostenibilidad@abertis.com habilitada para gestionar cualquier comentario, aclaración o duda acerca del presente documento.

Contenidos y principios del Informe de RSC

La información contenida en este informe ha sido definida de acuerdo con los principios establecidos por la organización Global Reporting Initiative (GRI), principal estándar internacional de elaboración de informes de este tipo, en la guía G3 (www.globalreporting.org) para un nivel de aplicación correspondiente

a una A+, junto con las recomendaciones en materia de relación con los grupos de interés definidas por la norma AA1000 (2008) promovida por Accountability.

De igual modo, se han considerado los suplementos sectoriales desarrollados por la primera organización, correspondientes a aeropuertos (en fase de elaboración, se espera su publicación definitiva a mediados del año 2011) y telecomunicaciones (actualmente disponible la versión piloto del mismo).

Metodología de recopilación, presentación y verificación de la información

La principal herramienta de trabajo para la medición de la responsabilidad social en **abertis** y la elaboración del informe es la base de datos de responsabilidad social en la que anualmente todas las unidades de negocio que forman parte del alcance del Plan estratégico de RSC reportan la información requerida, junto con la participación de otras direcciones corporativas.

Esta base de datos, formada por más de 200 indicadores, se estructura siguiendo diez grandes temáticas vinculadas a las líneas del Plan estratégico de RSC y constituye la herramienta formal de gestión y seguimiento de todos los indicadores de responsabilidad social. De acuerdo con las propuestas de mejora recibidas

por las personas contribuidoras de la misma, la evolución de las expectativas de los grupos de interés, las recomendaciones derivadas de la verificación del informe por una auditoría externa y las modificaciones en el alcance y la cobertura del informe, la base de datos evoluciona progresivamente.

En este sentido, durante el año 2010 se han incorporado diferentes novedades, entre las que destacan:

- Inclusión de nuevos indicadores, especialmente en las unidades de negocio de aeropuertos y autopistas, con el objetivo de poder recoger información más ajustada a los impactos de cada línea de negocio. Bajo la premisa de no ampliar el número de indicadores que se incluyen en la base de datos, se han suprimido otros cuyo análisis era relativamente reducido.
- Revisión del alcance de algunos indicadores, adaptando así la información a la realidad social de cada una de las unidades de negocio, especialmente aquellas ubicadas fuera de España.
- Modificación del manual de uso de acuerdo con los cambios introducidos, incorporando un mínimo nivel de interactividad en el mismo para así mejorar su usabilidad, junto con la adhesión de informaciones de utilidad que facilitan el proceso de rendición de cuentas y el de verificación.

Con el objetivo de facilitar la localización y el análisis de la información a los grupos de interés, se ha conservado la estructura del informe presentada el año anterior y se han incorporado datos relativos a la actividad de cada línea de negocio que permiten vincular de un modo directo el desempeño ambiental y la actividad de **abertis**.

Los indicadores seleccionados para los valores relativos según actividad son los siguientes:

Indicador de actividad	Definición
 Intensidad media diaria (IMD)	Número total de vehículos por kilómetros recorridos en un periodo determinado de tiempo, dividido por la longitud de la infraestructura y multiplicado por el número de días del periodo considerado. Este indicador se calcula en base a las infraestructuras de las que abertis es concesionaria.
 Centros técnicos	Número total de centros técnicos instalados.
 Pasajeros	Número total de pasajeros que han circulado por el aeropuerto. El indicador relativo se ha elaborado por cada mil pasajeros.
 Vehículos	Número total de vehículos que han abandonado el aparcamiento. El indicador relativo se ha elaborado por cada mil vehículos.
 Metros cuadrados alquilados	Número total de metros cuadrados alquilados de superficie en las diferentes plataformas logísticas incluidas en el alcance.

Los ejemplos de buenas prácticas incluidos en el informe constituyen un reflejo de cómo se materializan la política y los resultados corporativos en las diferentes unidades de negocio. Dada la dimensión de **abertis**, no es posible incorporar ejemplos de buenas prácticas de todas y cada una de las unidades de negocio, de modo que cada año se seleccionan aquellas más representativas. Para facilitar su contextualización tanto histórica como corporativa, se ha añadido un resumen gráfico de la RSC en **abertis** en el capítulo cuatro del presente informe.

Los contenidos del informe han sido revisados por PwC, en un proceso exhaustivo de auditoría de los datos reportados. Cabe destacar que el proceso de verificación permite no sólo asegurar la coherencia de los datos presentados (a nivel histórico y a nivel de contabilización) sino que además durante el proceso de auditoría que se realiza en cada unidad de negocio, se recogen propuestas de mejora enfocadas a la gestión de la Responsabilidad Social en el Grupo.

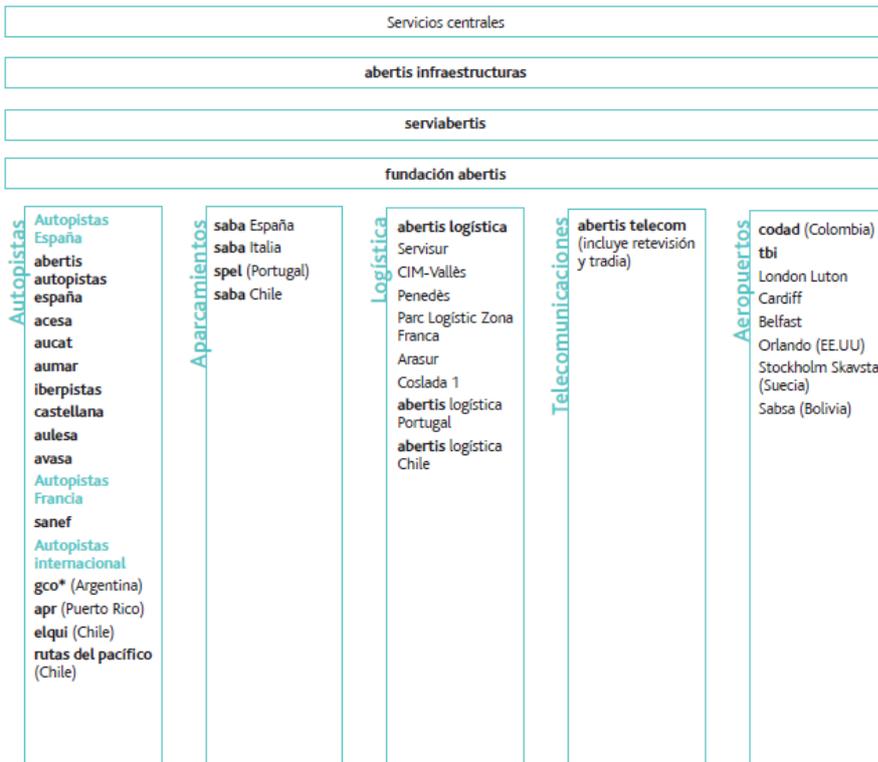
De igual modo, la organización GRI ha revisado el nivel de aplicación del informe, concluyendo que el presente informe corresponde a los requisitos establecidos por la organización para alcanzar un nivel de aplicación de A+.

Cobertura

La principal novedad en la cobertura del informe del año 2010 corresponde a la inclusión de dos nuevas autopistas, **elqui** y **rutas del pacífico**, ambas ubicadas en Chile, que fueron incorporadas al Plan estratégico de RSC a finales del año 2009. En la misma línea, se han incorporado ocho parques logísticos al alcance del informe, seis de los cuales se encuentran ubicados en España, uno en Portugal y otro en Chile. Cabe destacar que al ser el primer año del proceso de rendición de cuentas para las autopistas chilenas, ha habido algunos datos que no han podido ser incluidos en el alcance del informe dado que no ha sido posible su verificación, en cuyo caso se encuentra especificado en el indicador correspondiente.

Por otro lado, **saba Rabat** (Marruecos) ha sido excluida del mismo ya que fue adquirida por otra organización en el mes de Junio del año 2010. No ha sido posible incluir los datos correspondientes a los seis meses iniciales del año.

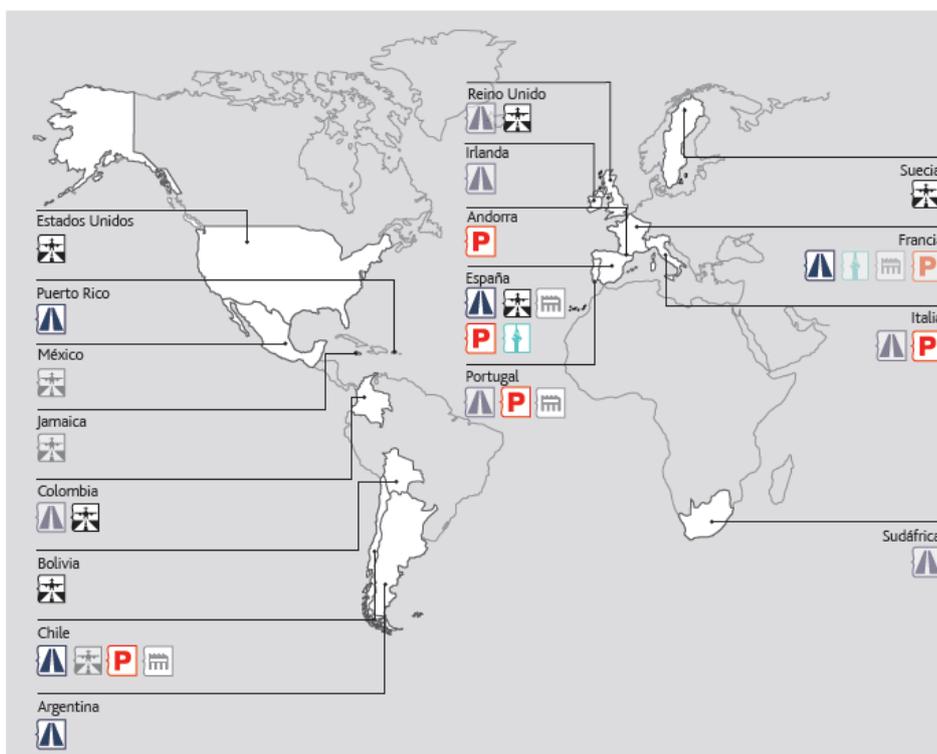
En total, el informe del año 2010 incluye a 32 empresas de las que **abertis** dispone de un control mayoritario y capacidad de gestión, lo que equivale a un 94% de la cifra de negocio del Grupo.



Alcance y contexto de sostenibilidad

La dimensión internacional de **abertis**, conlleva realizar un esfuerzo en contextualizar sus impactos económicos, sociales y ambientales a las diferentes realidades globales y locales, priorizando los vinculados directamente al Plan Estratégico de RSC. La mejora en el manual de indicadores, expuesta anteriormente, va encaminada en este sentido.

La extensión de la misión, los valores y la estrategia de RSC de **abertis** a todas las empresas del grupo, teniendo en cuenta las especificaciones de cada uno de los 17 países en los que opera, está permitiendo crear una cultura y unos criterios de actuación responsables comunes.



Materialidad y participación de los grupos de interés

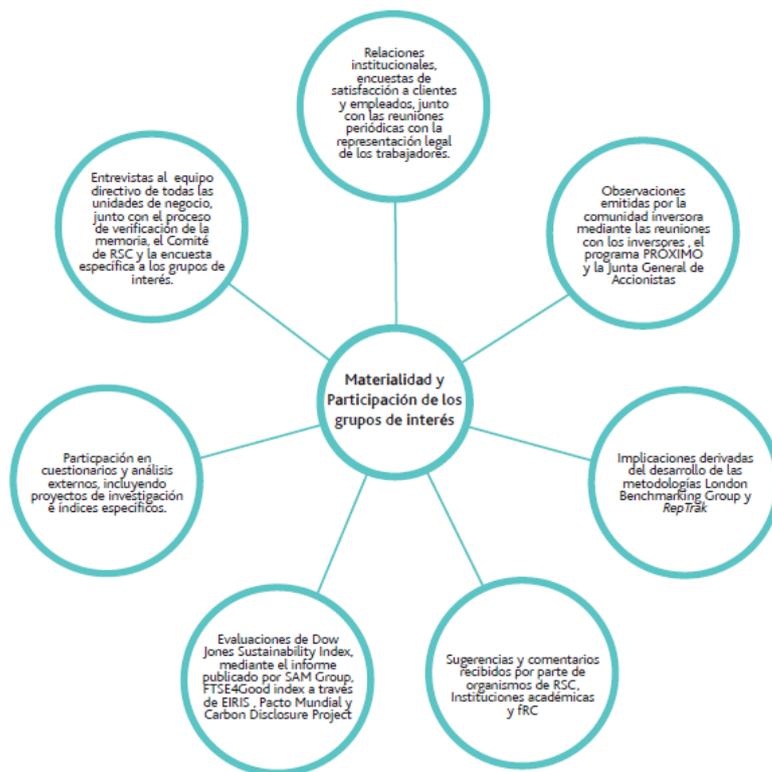
Los temas incluidos en este informe han sido elegidos en base a factores internos y externos, entre los que destacan la participación directa de los grupos de interés. En este sentido, su implicación resulta fundamental para determinar la materialidad de los temas presentados e identificar aquellos que resultan más relevantes.

Siguiendo las recomendaciones del estándar AA1000 de Account Ability, la relación con los grupos de interés se lleva a cabo durante todo el año mediante diferentes canales establecidos en la operativa diaria de la organización, de los que se informa en cada uno de los capítulos del informe.

De forma específica, para la elaboración del informe de responsabilidad social se realiza una encuesta de materialidad que persiga identificar aquellos temas más relevantes para los grupos de interés de **abertis** y responder así en el informe a sus expectativas.

Esta encuesta ha sido realizada siguiendo las recomendaciones técnicas de Accountability, y distribuida a todos los grupos de interés a través de los coordinadores de RSC de las Unidades de negocio que constituyen el Comité de RSC. La calidad de las aportaciones y valoraciones hacen que su análisis estadístico sea altamente interesante.

La participación en la encuesta de materialidad de este año ha sido un 20% más elevada que la obtenida en el año anterior,



con una representación más amplia de grupos de interés y con aportaciones cualitativas muy enriquecedoras, relativas tanto al informe como a la estrategia de responsabilidad social de la organización.

Los temas y comentarios más destacados en la encuesta incluyen:

- Profundizar acerca de cómo la gestión de los impactos ambientales, sociales y de buen gobierno tiene efectos directos sobre la gestión de la actividad de la organización.
- La potenciación del carácter didáctico del informe, incluyendo información que permita contextualizar los impactos de las actuaciones implantadas en los diferentes ámbitos.
- Sintetizar al máximo la información contenida en el informe y mantener su estructura, referenciando fuentes donde poder ampliar la información presentada.

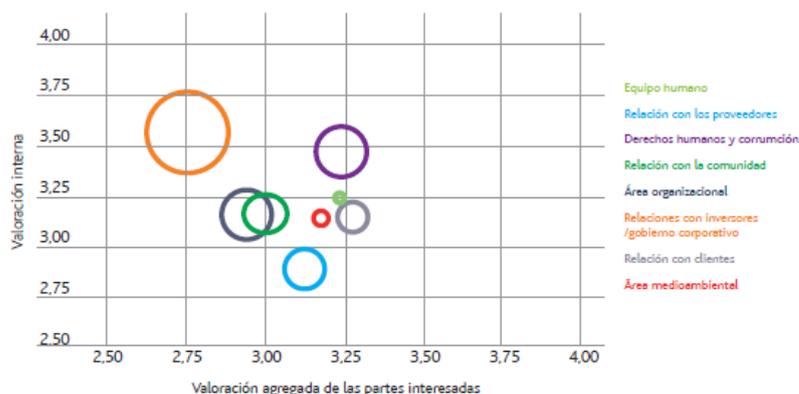
Se observa un incremento de la prioridad en aquellos temas que implican a grupos de interés de primer nivel (entendidos como aquellos con los que la organización mantiene una relación directa) respecto al año 2009, principalmente personas trabajadoras y empresas proveedoras. Destaca también la relevancia de la relación con los clientes, cuya valoración es elevada por parte de casi todos los grupos de interés, junto con el área medioambiental y los temas de derechos humanos y corrupción.

Cabe destacar que respecto al año 2009, se ha producido una convergencia en las valoraciones interna y agregada, especialmente en temas de medio ambiente y equipo humano.

	Equipo humano	Ciudadanos	Accionistas	Proveedores	AAPP	Comunidad	Otros ¹
Área organizacional	3	3	1	3	3	3	3
Aspectos sociales	2	2	2	2	2	2	2
Equipo humano	1	1	1	2	2	2	1
Relación con los clientes	1	1	1	1	1	3	1
Relación con los proveedores	3	2	1	1	2	2	2
Relación con inversores/gobierno corporativo	2	3	2	3	3	3	3
Participación con la comunidad	3	2	3	2	1	1	3
Derechos humanos y corrupción	1	1	1	1	2	1	1
Área medioambiental	2	1	2	1	1	1	2
Valoración por parte de los grupos de interés							
Relativa	3						
Media	2						
Elevada	1						
Valoración más elevada	1						

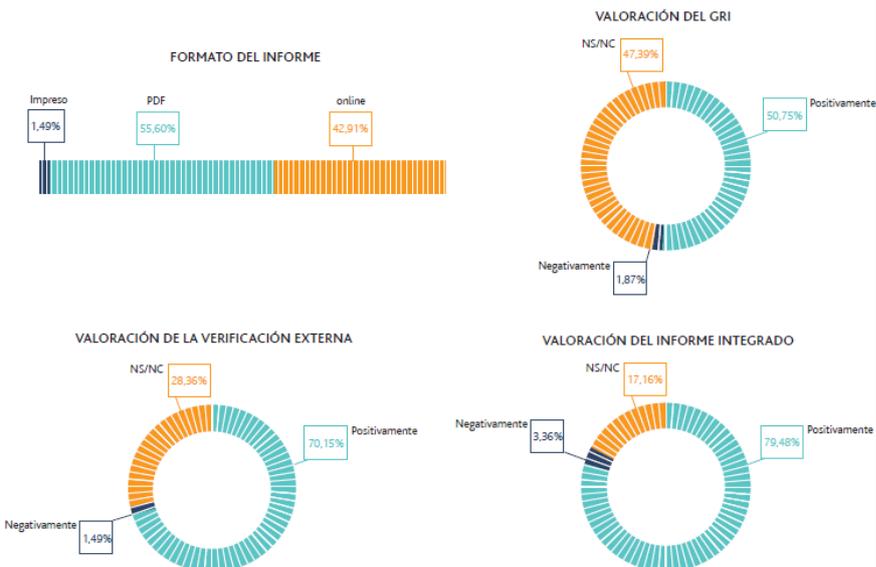
¹. Incluye sindicatos, medios de comunicación y organizaciones colaboradoras.

MATRIZ DE MATERIALIDAD



Dado que la información acerca de accionistas y gobierno corporativo se trata ampliamente en las publicaciones de **abertis** que completan este informe, concretamente el Informe Anual, Cuentas Anuales, Informe de Gobierno Corporativo, y valorando los resultados de la encuesta de materialidad, la información relacionada con la comunidad inversora se ha referenciado a dichos informes.

La encuesta de materialidad realizada este año ha incluido cuatro cuestiones relativas a la elaboración de los informes de responsabilidad social, su formato, los estándares y procedimientos utilizados, verificación externa y la conveniencia de elaborar un informe integrado.



3

abertis y la responsabilidad social corporativa

LÍNEA ESTRATÉGICA 7: Fomentar y sistematizar canales de diálogo

LÍNEA ESTRATÉGICA 8: Garantizar el seguimiento y control de la implantación del Plan estratégico de RSC

La responsabilidad social en **abertis** se estructura en el año 2003 mediante el Plan estratégico de RSC, estrechamente vinculado con la misión, visión y valores de la organización, permitiendo el nacimiento orgánico de la RSC a partir de la cultura organizacional del Grupo.

A medida que la organización ha evolucionado, se han desarrollado herramientas de formalización de los compromisos, entre las que se encuentran el Código Ético y la Política de responsabilidad social elaborados el año 2007, junto con la norma y el procedimiento de gestión de los riesgos de fraude y corrupción desarrollados el año 2009. Estos documentos recogen de una forma explícita los compromisos y el comportamiento debido con cada uno de los grupos de interés del Grupo, junto con compromisos concretos de respeto a los derechos humanos y lucha contra la corrupción.



Así, la responsabilidad social corporativa en **abertis** es un marco flexible que permite la incorporación de nuevas unidades de negocio en un ciclo de mejora continua, independientemente de cuál sea su punto de partida. De este modo, la complejidad del Grupo no se convierte en un obstáculo para poder trabajar en este sentido y la participación de las unidades de negocio en la promoción de buenas prácticas que respondan a los impactos locales de acuerdo con unos principios corporativos globales, se convierte en el eje de implantación de la responsabilidad social que persigue su integración estratégica.

Cabe destacar que durante el año 2010 se ha redefinido el texto del Código Ético de **abertis**, con el objetivo de mejorar su difusión y desarrollo a nivel internacional y mejorar su adecuación a la legislación vigente en los diferentes países en los que opera el Grupo.

El actual Código Ético, que define las pautas de actuación y comportamiento que, en consonancia con los valores corporativos, deben regir el comportamiento laboral de los empleados del Grupo, así como de todos los agentes que se relacionan con el mismo, recoge los aspectos universales en un texto marco, que cuenta con un desarrollo específico, mediante un reglamento en cada país.

Además, se ha definido y regulado la composición y funcionamiento de la Comisión del Código Ético, órgano consultivo y de gestión de todas las cuestiones relativas al código, así como responsable del control de su cumplimiento.

Sumándose a los canales de comunicación y consulta ya en funcionamiento (un buzón de correo electrónico y una dirección de correo postal) a partir del lanzamiento de la nueva intranet del Grupo durante 2011, se formalizará un canal ético a través del cual todos los empleados pueden realizar, de forma anónima, cuantas consultas o comunicaciones requieran.

También durante 2011 se desarrollarán acciones específicas para dar a conocer con mayor profundidad el Código, sus reglamentos y las posibilidades del nuevo canal. Durante el año 2010 se han producido dos incumplimientos del Código Ético de **abertis**, que han sido gestionados de acuerdo con los principios establecidos en el mismo documento.

Estructura de gestión y concepción de la RSC

El Comité de RSC, formado por las personas coordinadoras de RSC en cada unidad de negocio, promueve y dinamiza la responsabilidad social en **abertis** y depende directamente del máximo órgano de gobierno de la organización.

Durante el año 2010 se ha reunido en tres ocasiones, en las que se han revisado, entre otros puntos, las propuestas de mejora derivadas de la elaboración del informe de RSC anterior junto con la realización de la encuesta de materialidad, la participación de los índices Dow Jones, el seguimiento y ampliación de la sensibilización ambiental mediante *Aristos*, las mejoras en la base de datos de responsabilidad social y la coordinación de la jornada "Voluntaris".

De igual modo, el Comité de RSC actúa como impulsor de comunicación con los diferentes grupos de interés de cada unidad de negocio. Respecto a ellos, **abertis** dispone de diferentes herramientas integradas en la operativa diaria del Grupo cuyo objetivo es mantener relaciones bidireccionales de una forma continuada con cada uno de estos grupos de interés.

En este sentido, la integración de las prácticas de RSC en la operativa diaria encuentra su máximo exponente en los sistemas integrados de gestión y los procesos vinculados a los mismos. Durante 2010 **abertis** ha adoptado un nuevo modelo de gestión interna por procesos unificados para las diferentes empresas, que permite incrementar la eficiencia a nivel de Grupo ya que aporta una mejora en la organización, el desarrollo y el control de su operativa.



PRINCIPALES CANALES DE COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Accionistas y comunidad inversora	<ul style="list-style-type: none"> - Programa PRÓXIMO - Sesiones informativas / reuniones - Notas de prensa - Teléfono del accionista - Portal web - Revista abertis - Junta de accionistas 	Empresas proveedoras	-Comunicación para fomentar la extensión del Código Ético y las buenas prácticas a los proveedores
Personas trabajadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación interna - Intranet - Publicaciones internas - Corresponsales - Comités de empresa y representación legal 	Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de convenios de colaboración con las administraciones (central, autonómica y local) - Relación con ayuntamientos - Diálogo y colaboración activos para gestionar la planificación y desarrollo de infraestructuras
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a las demandas de los clientes a través del director de marketing o comercial - Diálogo y servicios de asistencia al pasajero en las terminales de aeropuertos - Oficinas de información y teléfono de atención al cliente 24 horas - Puntos específicos de atención al cliente tanto interactivos como presenciales en autopistas - Centros de gestión a distancia 24 horas en aparcamientos - Encuestas específicas de calidad - Comunicación vía radio, prensa escrita e internet 	Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones y comunicaciones a los medios - Atención bidireccional permanente
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenencia a distintas asociaciones y colectivos de la comunidad (comerciantes, vecinos...) - Participación en los foros de RSC nacionales e internacionales - Promoción de la accesibilidad cultural en el conjunto de la comunidad - Coordinación de un centro de atención ciudadana en materia de telecomunicaciones - Diálogo y colaboración activos con organizaciones, asociaciones, federaciones y gremios - Colaboración con ONGs - Gestión y desarrollo de patrocinios 		

La comunicación con la comunidad inversora

La comunidad inversora realiza anualmente y por distintas vías peticiones de información organizacional relacionada con aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno. Habitualmente, estas peticiones se coordinan a través de cuestionarios o iniciativas institucionales que posteriormente traducen esta información en valores cuantitativos que permiten incluir a la organización en índices bursátiles responsables y ránquines de desempeño en materia de sostenibilidad de diferentes organizaciones.

En este sentido, algunos ejemplos incluyen la provisión de información al proyecto Carbon Disclosure Project acerca de la huella de carbono, así como las peticiones de información de Sustainalytics y Vigeo entre otras. Como resultado del desempeño y los procesos de rendición de cuentas, **abertis** ha sido incluida en 2010 en los índices ECPI reconocidos en el ámbito de la sostenibilidad, y posicionada entre las cien mejores compañías en términos de sostenibilidad en el ranking G1000, promovido por CRD Analytics y Justmeans, que incluye las principales empresas que cotizan en el mercado americano. De igual modo, **abertis** forma parte de otros índices vinculados como el índice ASPI de Vigeo y tipificado como inversión socialmente responsable por Triodos Bank.

El principal espacio de participación para los accionistas es la Junta General, que de forma ordinaria se celebra anualmente. El 27 de abril de 2010 se celebró la Junta General Ordinaria, en la que se alcanzó un elevado quórum de constitución del 67,81% del capital social. Todas y cada una de las propuestas fueron aprobadas por más del 96% de las acciones con derecho a voto.

Adicionalmente, **abertis** celebró el 30 de abril la segunda edición del Investor Day (Día del Inversor). El acto, dirigido a inversores

institucionales y analistas, contó con la asistencia de 88 personas. De igual modo, ha continuado con el Programa PRÓXIMO mediante la realización de 3 encuentros en diferentes ciudades españolas, y el Día del Accionista.

Se han realizado un total de 262 reuniones con gestoras y 21 roadshows durante el año 2010. Cabe destacar que la oficina del accionista ha recibido un total de 7.363 comunicaciones, una cifra un 20% superior a la registrada el año anterior, de las cuales un 55% fueron recibidas por correo ordinario. Información acerca de estas cuestiones y otros temas de interés vinculados a la comunidad inversora pueden consultarse en el Informe Anual, el Informe de Gobierno Corporativo y las Cuentas Anuales.

Diplomacia corporativa: un canal de diálogo e implicación con los grupos de interés

La internacionalización de las actividades empresariales ha propiciado que todas las organizaciones sistematicen sus procesos de relación con los distintos grupos de interés en los países donde operan. El concepto de diplomacia corporativa, que es el que aspira a agrupar todas estas buenas prácticas, tiene como principal objetivo facilitar los procesos de relación y las actividades operacionales, poniendo especial énfasis en los aspectos sociales, culturales y políticos de los distintos países.

La estrategia de diplomacia corporativa de **abertis**, encuadrada dentro de las relaciones institucionales internacionales, plantea líneas de trabajo en dos frentes principales: por un lado, analizar la posición presente y futura de las administraciones públicas extranjeras y otros grupos de interés relevantes en los ámbitos que afectan a las actividades de la compañía y, por otro, realizar una labor intensiva para dar a conocer el Grupo en los foros in-

ternacionales más representativos, ya sean públicos o privados.

Para ello, la interacción con los cuerpos consulares y diplomáticos, tanto nacionales como extranjeros, tiene un papel clave en este proceso, y es donde el valor reputacional de una organización, así como el concepto de su marca-país alcanza la máxima dimensión. Todo ello recoge y proyecta la visión a largo plazo que **abertis** define y aplica en su estrategia como operador global de infraestructuras.

Las buenas prácticas en este ámbito son, por tanto, esenciales para garantizar la reputación, el prestigio y, sobre todo, la sostenibilidad de cualquier compañía con implantación internacional. Para **abertis**, además, tiene un componente imprescindible al ser objeto de sus actividades los proyectos de colaboración público-privada y estar éstos directamente imbricados con los procesos de creación de valor.

Algunos ejemplos de estas prácticas en 2010 han sido las reuniones bilaterales y multilaterales con el cuerpo diplomático extranjero acreditado en España, los diferentes encuentros con los embajadores españoles en los países de interés para **abertis**, las reuniones con ministros extranjeros de los diferentes sectores de actividad de la empresa, la intensa relación con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, y la participación en diferentes patronatos del ámbito internacional, entre otros. Todo ello tendente a consolidar una red de relaciones que facilite futuras iniciativas.

Así pues, el buen hacer en el diálogo con las administraciones y los grupos de interés internacionales es esencial para **abertis**, para facilitar los procesos de creación de valor y para hacer llegar nuestra misión, visión y valores a los diferentes grupos de interés y a las personas responsables de la toma de decisiones.

Organizaciones externas y reconocimiento

abertis participa activamente en diferentes organizaciones vinculadas a la RSC, con las que colabora de forma activa y a largo plazo. En el año 2010 se ha celebrado, en Amsterdam, la tercera conferencia anual de sostenibilidad promovida por Global Reporting Initiative (GRI), estándar internacional en la elaboración de informes de sostenibilidad. Bajo el lema, "Rethink, Rebuild and Report" se dieron cita más de mil personas, procedentes de más de cincuenta países, y **abertis** estuvo presente como Organizational Stakeholder de GRI.

Durante 2011 se celebrará en el Castillo de Castellet, sede de la fundación **abertis**, la reunión anual de Organizational Stakeholders de GRI.



Foro de reputación corporativa

El año 2010 ha representado para el fRC un ejercicio de crecimiento orgánico y consolidación de su posicionamiento como referente en la gestión de la reputación corporativa. Ha contado con la incorporación de nuevos miembros, alcanzando un total de 15 empresas: Agbar, BBVA, Repsol, Telefónica, **abertis**, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Iberia, Renfe, Metro de Madrid, Danone, Sol Meliá, Adif y Critería.

Desde septiembre, el fRC también coordina un espacio semanal de radio en la Cadena Gestiona Radio, dedicado a la RSE y a la reputación corporativa, impulsando el diálogo permanente con sus stakeholders y con la sociedad.

En este sentido, el fRC ha participado activamente en los Grupos de Trabajo y en las sesiones plenarias del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial (CERSE). Entre las aportaciones a la RSE, destaca la publicación de un estudio comparativo de normativa sobre "Los informes de sostenibilidad en la Unión Europea".

La dinamización de actividades que realiza el fRC ha permitido la realización, entre otras, de las siguientes actividades:

- Impartición de 53 horas de formación, un 160% más que el año anterior, repartidas en 12 actividades. Destaca la jornada sobre "Transparencia: Recuperar la confianza", promovida con el Centro de Gobierno Corporativo del IE Business School y el seminario sobre "Gestión de la Reputación Corporativa", impartido por Reputation Institute.
- Participación en la 13ª Conferencia Anual del Reputation Institute: "El impacto de la sostenibilidad: un papel estratégico para la gestión de la reputación". (Río de Janeiro - Brasil).
- Participación en la Jornada: "Evolución, desafíos y herramientas de RSC en España". Auditorio Unidad Editorial (Madrid).
- "Leadership programme and Corporate Reputation". Oxford University (UK).

4

El triple balance: una visión de conjunto

La actividad de abertis Plan estratégico Líneas estratégicas 2, 4, 5, 7 y 8 • Mantener la transparencia con la comunidad inversora • Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción • Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores y empresas contratadas • Fomentar y sistematizar canales de diálogo • Garantizar el seguimiento y control del Plan de RSC	El entorno social – Equipo humano Líneas estratégicas 3 y 7 • Asegurar la motivación y la implicación del equipo humano en la mejora continua de la empresa • Fomentar y sistematizar canales de diálogo
El entorno medioambiental Plan estratégico Líneas estratégicas 1 y 7 • Minimizar el impacto ambiental • Fomentar y sistematizar canales de diálogo	El entorno social – La relación con la comunidad Líneas estratégicas 6 y 7 • Implicarse con la comunidad y con el tejido social • Fomentar y sistematizar canales de diálogo

La actividad de abertis - Principales indicadores					El entorno social - Equipo humano - Principales indicadores				
Intensidad Media Diaria (IMD) en autopistas ²	Km de autopistas gestionados	Centros de telecomunicaciones	Pasajeros que han transitado los aeropuertos	Vehículos que han utilizado los servicios de aparcamientos	Metros cuadrados de plataformas logísticas alquilados	87% de la plantilla con contrato indefinido	12.284 personas en plantilla a 31/12	Índice de rotación de 7,9	453 reuniones con 57 comités de empresa y 17 RLT
22.636	3.710	63.076	21.517.000	56.289.213	274.444				
DISTRIBUCIÓN DEL VALOR ECONÓMICO CREADO¹					CIFRA DE NEGOCIO				
PLANTILLA A 31/12									
Sistema de gestión de la calidad implantado en un 91% de la cifra de negocio	Valoración global de la satisfacción de los clientes: 7,6	7.363 consultas y opiniones gestionadas por la Oficina del accionistas	2.198 proveedores homologados según criterios sociales y ambientales			19,10 horas de formación por empleado	21% de mujeres en cargos directivos y jefaturas	1.171.226€ invertidos en actividades extra-laborales	Sistema de seguridad y salud implantado en un 90% de la cifra de negocio
Ejemplos de las mejores prácticas									
2009	Objetivos estratégicos de abertis Las relaciones institucionales en una empresa multinacional abertis y los índices de sostenibilidad Puntos de información en autopistas españolas TDT SAT y el "apagón analógico" Centro de gestión a distancia en aparcamientos ISO 27001 en telecomunicaciones				"Talent" sistema de gestión por competencias Programas de desarrollo directivo Unidos por el cambio Proyecto diversidad, fase de implantación La promoción de la salud y la seguridad laboral en autopistas				
2010	Comité de innovación La diplomacia corporativa Social guide: las redes sociales en abertis Los índices Dow Jones y la comunicación ASG para inversores La red de cobertura híbrida en España Puntos de recarga eléctrica en aparcamientos Mejora de la capacidad de respuesta en autopistas Portal de homologación de proveedores				Catálogo corporativo de puestos de trabajo "talent" sistema de gestión por competencias Programas de desarrollo directivo Nace Linking Corresponsales en abertis Formación para la gestión de conflictos en peajes Evaluaciones de riesgo en comunicaciones				

El entorno medioambiental						El entorno social – La relación con la comunidad	
Principales indicadores							
94% de la cifra de negocio con un sistema de gestión ambiental implantado	31 millones de euros invertidos en medio ambiente	50,64 tn de CO ₂ por cada millón de euros de cifra de negocio	340 m ³ de consumo de agua por cada millón de euros de cifra de negocio	122 MWh de consumo eléctrico por cada millón de euros de cifra de negocio	541 reuniones mantenidas con un total de 195 asociaciones de la comunidad	7,8 millones de euros invertidos en acción social, un 1,2% del beneficio neto consolidado	
3.179 litros de consumo de combustibles líquidos por cada millón de euros de cifra de negocio	176.933 tn de residuos generados, un 87% de los cuales ha sido valorizado	2.160 km han sido objeto de estudio acústico	32% de transacciones realizadas con Via T		APORTACIONES LBG 2010 POR TIPOS 		
Emisiones de CO ₂ por actividad	Autopistas (tn/IMD)	Telecom. (tn/Centros técnicos)	Aeropuertos (tn/Mil Pax)	Aparcamientos (tn / Mil vehículos)	Logística (tn/m ² alquilados)	APORTACIONES A LA COMUNIDAD 2010 POR ÁMBITO DE ACTUACIÓN 	
2010	2,16	1,16	2,41	0,18	0,003		
Ejemplos de las mejores prácticas							
2009	Proyecto Tutela Foro ambiental en aeropuertos Proyecto Eurotoll Ahorro y eficiencia energética Plan de movilidad corporativo Aguas residuales en aeropuertos y autopistas Proyecto de reducción de consumo de papel DaMa en telecomunicaciones Primera jornada de reforestación Sensibilización ambiental mediante ARISTOS				Proyecto CHORIST "Te queda una vida, no la pierdas en la carretera" Plan de voluntariado corporativo 1% cultural en autopistas Las cátedras abertis		
2010	"Smart cities", ciudades inteligentes El segundo año del foro ambiental de aeropuertos "Paquet Vert", colaboración público privada a favor del medioambiente Plan de movilidad 2011-2014 Plan de ahorro y eficiencia energética Las instalaciones de aguas residuales en autopistas Las zonas ecosaba Protección de la biodiversidad en autopistas francesas El observatorio del ruido en autopistas ARISTOS amplía sus horizontes				Los aeropuertos y la comunidad local "Te queda una vida" en Madrid Voluntaris: Otra manera de hacer las cosas Las cátedras abertis La fundación abertis y la biodiversidad La metodología LBG y la clasificación de la acción social		

5 La actividad de abertis, un servicio para los clientes y la sociedad

LÍNEA ESTRATÉGICA 4:
Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción

LÍNEA ESTRATÉGICA 7:
Fomentar y sistematizar canales de diálogo

RESUMEN DE INDICADORES

97%

del total de consultas, quejas y sugerencias contestadas

91%

de la cifra de negocio con un sistema de gestión de calidad implantado según ISO 9001

7,6

sobre 10 es el índice de satisfacción general de los clientes

Política	Principales aspectos	Ejemplos de las mejores prácticas 2010
Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción	Mejora del servicio al cliente	El apagón analógico finaliza en 2010 La red de cobertura híbrida en España Puntos interactivos de atención al cliente en autopistas Simulacros para mejorar la capacidad de respuesta en situaciones de emergencia en autopistas Puntos de recarga eléctrica en aparcamientos de saba La medida de la satisfacción del cliente en aeropuertos

La política

```

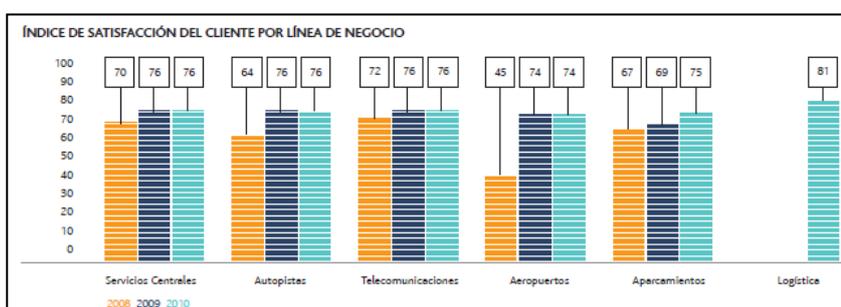
                    graph TD
                        A[OBJETIVO: Garantizar la calidad del servicio al cliente] --> B[Plan estratégico de calidad de abertis]
                        C[ISO 9001] <--> B
                        D[EFQM] <--> B
                        B --> E[Indicadores de gestión]
                        E --> F[Evaluación]
                        F --> A
                    
```

Nivel de certificación: ISO 9001		Año 2008	Año 2009	Año 2010
Servicios centrales	serviabertis	✓	✓	✓
Autopistas	Autopistas España ⁽¹⁾	→	✓	✓
	Autopistas Francia ⁽²⁾	✓	✓	✓
	Autopistas internacionales			
	gco	✓	✓	✓
	rutas del pacífico			→
	elqui			✓
Telecomunicaciones	abertis telecom	✓	✓	✓
Aeropuertos	tbi ⁽³⁾	→	→	→
Aparcamientos	saba España	✓	✓	✓
	saba Italia	✓	✓	✓
	saba Chile			✓
Logística	abertis logística ⁽⁴⁾	✓	✓	✓
% cifra de negocio*		✓ 91% → 7,4%	✓ 92,55% → 5,97%	✓ 90,86% → 7,81%
		98,4%	98,5%	98,7 %

La gestión de la relación con el cliente persigue definir un ciclo de mejora continua dentro de un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001 y el modelo de excelencia EFQM. En este sentido, esta metodología permite tanto gestionar la operativa diaria que afecta a la satisfacción de los clientes, como llevar a cabo una evaluación anual mediante los índices de satisfacción y el establecimiento de medidas de mejora.

Índice de satisfacción del cliente de abertis (escala de 0 a 10)			
	2008	2009	2010
Índice de satisfacción general de los clientes	6,3	7,6	7,6

De acuerdo con la metodología establecida el año anterior, el índice general de satisfacción de los clientes es el resultado de ponderar cada uno de los índices de satisfacción de las unidades de negocio en base a la cifra de negocio. Cabe destacar la incorporación de los parques logísticos en el cómputo del índice.



Las comunicaciones recibidas han aumentado un 23% en relación al año anterior, motivado por el incremento de consultas y quejas. En el mismo sentido, los porcentajes de respuesta han aumentado en ambos casos, siendo inferior el porcentaje de sugerencias recibidas y respondidas.

Consultas, quejas y sugerencias (2010)		
	Recibidas	Contestadas
Consultas	421.422	97,23%
Quejas	65.331	94,36%
Sugerencias	167	60,48%

Enfocado a mejorar el servicio ofrecido a los clientes de abertis, las unidades de negocio han establecido para el 2011 diversos objetivos entre los cuales cabe destacar los siguientes:

Autopistas:

- Mejora de las comunicaciones con los clientes: duración de la llamada, tiempo de respuesta, porcentaje de abandono de llamadas, resolución en la primera llamada, etc.
- Proporcionar una mayor información al cliente.

Telecomunicaciones:

- Potenciación del servicio ofrecido al cliente mediante la mejora en ámbitos de gestión interna, como el mantenimiento preventivo, la homologación de proveedores y productos o la información al cliente.

Aeropuertos:

- Aumento del grado de satisfacción del cliente y mejora de la comunicación y de la información disponible

Aparcamientos:

- Integración de los procesos de calidad vinculados a clientes, para formular así posibles mejoras.
- Optimización de costes y mejora de la eficiencia.

Logística:

- Incremento de la satisfacción del cliente a través de acciones relacionadas con las encuestas de satisfacción, enfocadas a potenciar la comunicación directa con el cliente.

Principales canales de comunicación y diálogo con el cliente

Durante el año 2010 se han invertido un total de 2,2 millones de euros en actuaciones vinculadas a la comunicación corporativa con el cliente. Los principales canales de comunicación y diálogo incluyen los siguientes:

- Portal permanente a través de internet, con páginas web específicas en las que se ofrece información de todo tipo acerca del servicio prestado y otras informaciones relevantes, y se incluyen mecanismos de contacto como formularios, teléfonos de contacto, y correos electrónicos de atención.
- Puntos de atención al usuario presencial, telefónico y electrónico. Entre estos destacan los tótems instalados en autopistas, los puntos de atención ubicados en áreas de servicio o los puntos de información en aeropuertos.

<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de cuenta por clientes. • Revistas, folletos informativos y boletines on-line. • Paneles de información variable en autopistas, aeropuertos y aparcamientos, junto con cartelería específica para diferentes instalaciones. • Servicio de información por radio en autopistas (estado de la circulación, alertas, etc.). • Redes sociales y servicios de atención a través de telefonía móvil, y tecnología bluetooth en autopistas y aeropuertos • Mensajes a través de diferentes medios de prensa escrita. 	SERVICIOS ADICIONALES QUE SE OFRECEN A LOS CLIENTES				
<p>El servicio prestado por abertis trasciende el uso de las infraestructuras, para incluir la valoración de los territorios que son atravesados por las mismas, a través de iniciativas como los <i>Passion Week-ends</i> liderados por sanef en colaboración con los Comités Regionales de Turismo, y que persiguen potenciar y descubrir el patrimonio cultural y arquitectónico cercano a las autopistas.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="598 235 734 616">Autopistas</td> <td data-bbox="734 235 1452 616"> <ul style="list-style-type: none"> - Página web con información de interés - Tótems interactivos en áreas de servicio con información de interés - Ludoteca en el área de servicio de Sagunto durante los meses de verano - Canal de Atención y Ventas a Empresas personalizado - Seguimiento en la web de los pasos realizados de los vehículos de cada cliente - Atención en caso de accidente o avería en menos de 30 minutos - <i>Passion week-ends</i> - Servicio telefónico de atención al cliente 24 horas - Puntos habilitados con intérpretes de árabe y francés durante los meses de verano (operación "Paso del Estrecho") en colaboración con la D.G.T y Cruz Roja - Plataforma electrónica para acceder a las facturas - Envío de justificantes de paso por peaje vía e-mail a clientes de Vía T - Información continua sobre el tiempo de recorrido, las posibles perturbaciones y el estado de la circulación - Coordinación de la asistencia mecánica y sanitaria - Duplicado de facturas </td> </tr> <tr> <td data-bbox="598 616 734 873">Aeropuertos</td> <td data-bbox="734 616 1452 873"> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de objetos perdidos - Tarifas especiales para las escuelas de aviación y para los concesionarios que alquilen espacios publicitarios en los aeropuertos - Primeros auxilios a pasajeros y empleados - Servicios de traducción en 150 idiomas - Instalaciones adaptadas para un fácil uso en el caso de personas con movilidad reducida (mostradores especiales, personal de ayuda, reserva de asientos, salas de espera, etc.) - Disponibilidad de una guía para pasajeros con discapacidades - Programa de ayuda a viajeros con dificultades económicas - Servicio lanzadera desde todos los aparcamientos hasta la terminal - Señalización y anuncios por la megafonía multilingües </td> </tr> </table>	Autopistas	<ul style="list-style-type: none"> - Página web con información de interés - Tótems interactivos en áreas de servicio con información de interés - Ludoteca en el área de servicio de Sagunto durante los meses de verano - Canal de Atención y Ventas a Empresas personalizado - Seguimiento en la web de los pasos realizados de los vehículos de cada cliente - Atención en caso de accidente o avería en menos de 30 minutos - <i>Passion week-ends</i> - Servicio telefónico de atención al cliente 24 horas - Puntos habilitados con intérpretes de árabe y francés durante los meses de verano (operación "Paso del Estrecho") en colaboración con la D.G.T y Cruz Roja - Plataforma electrónica para acceder a las facturas - Envío de justificantes de paso por peaje vía e-mail a clientes de Vía T - Información continua sobre el tiempo de recorrido, las posibles perturbaciones y el estado de la circulación - Coordinación de la asistencia mecánica y sanitaria - Duplicado de facturas 	Aeropuertos	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de objetos perdidos - Tarifas especiales para las escuelas de aviación y para los concesionarios que alquilen espacios publicitarios en los aeropuertos - Primeros auxilios a pasajeros y empleados - Servicios de traducción en 150 idiomas - Instalaciones adaptadas para un fácil uso en el caso de personas con movilidad reducida (mostradores especiales, personal de ayuda, reserva de asientos, salas de espera, etc.) - Disponibilidad de una guía para pasajeros con discapacidades - Programa de ayuda a viajeros con dificultades económicas - Servicio lanzadera desde todos los aparcamientos hasta la terminal - Señalización y anuncios por la megafonía multilingües
Autopistas	<ul style="list-style-type: none"> - Página web con información de interés - Tótems interactivos en áreas de servicio con información de interés - Ludoteca en el área de servicio de Sagunto durante los meses de verano - Canal de Atención y Ventas a Empresas personalizado - Seguimiento en la web de los pasos realizados de los vehículos de cada cliente - Atención en caso de accidente o avería en menos de 30 minutos - <i>Passion week-ends</i> - Servicio telefónico de atención al cliente 24 horas - Puntos habilitados con intérpretes de árabe y francés durante los meses de verano (operación "Paso del Estrecho") en colaboración con la D.G.T y Cruz Roja - Plataforma electrónica para acceder a las facturas - Envío de justificantes de paso por peaje vía e-mail a clientes de Vía T - Información continua sobre el tiempo de recorrido, las posibles perturbaciones y el estado de la circulación - Coordinación de la asistencia mecánica y sanitaria - Duplicado de facturas 				
Aeropuertos	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de objetos perdidos - Tarifas especiales para las escuelas de aviación y para los concesionarios que alquilen espacios publicitarios en los aeropuertos - Primeros auxilios a pasajeros y empleados - Servicios de traducción en 150 idiomas - Instalaciones adaptadas para un fácil uso en el caso de personas con movilidad reducida (mostradores especiales, personal de ayuda, reserva de asientos, salas de espera, etc.) - Disponibilidad de una guía para pasajeros con discapacidades - Programa de ayuda a viajeros con dificultades económicas - Servicio lanzadera desde todos los aparcamientos hasta la terminal - Señalización y anuncios por la megafonía multilingües 				
<p>sanef hace difusión de las alternativas turísticas, mediante su página web, las agencias comerciales y la emisora de radio corporativa. De igual forma, las autopistas españolas del grupo abertis en su web incluyen información de los territorios que atraviesan, así como en la revista <i>link autopistas</i> y la publicación VIATOR, editada por la fundación abertis, que hace un compendio de todo este patrimonio, un compendio de todo este patrimonio.</p>					
<p>En esta línea, se realizan también campañas de promoción y sensibilización en relación con aspectos ambientales, entre los que destacan la promoción del uso del Vía-T a través de medios de comunicación y la recomendación de buenas prácticas</p>					

<p>ambientales también transmitida a través de diferentes medios. Uno de los compromisos de abertis en materia de responsabilidad social es la promoción y el trabajo para la mejora continua de la seguridad vial en todos aquellos países en los que el Grupo gestiona este tipo de infraestructuras.</p>	SERVICIOS ADICIONALES QUE SE OFRECEN A LOS CLIENTES				
<p>Durante 2010 se han llevado a cabo un total de 31 campañas para reducir la siniestralidad en las vías de comunicación, en colaboración con las instituciones públicas relacionadas. Algunas de las actuaciones implantadas en estas campañas han incluido:</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="702 1041 861 1422">Aparcamientos</td> <td data-bbox="861 1041 1452 1422"> <ul style="list-style-type: none"> - Prensa gratuita y suplemento de la revista de saba - Zonas de reciclaje - Recarga de vehículos eléctricos - Alquiler de paraguas - Reserva de plazas - Cobertura de telefonía GSM - Pago mediante Vía T - Sistema de guiado de vehículos - Servicios especiales para discapacitados - Parking VIP - Servicio de información turística - Servicios auxiliares (tiendas, taller, etc.) </td> </tr> <tr> <td data-bbox="702 1422 861 1668">Logística</td> <td data-bbox="861 1422 1452 1668"> <ul style="list-style-type: none"> - Estaciones de servicio - Parquing vigilado -Servicios de seguridad y video vigilancia -Servicios de mantenimiento integral -Servicios de restauración -Servicios de transporte público -Servicios bancarios -Servicio <i>truck center</i> </td> </tr> </table>	Aparcamientos	<ul style="list-style-type: none"> - Prensa gratuita y suplemento de la revista de saba - Zonas de reciclaje - Recarga de vehículos eléctricos - Alquiler de paraguas - Reserva de plazas - Cobertura de telefonía GSM - Pago mediante Vía T - Sistema de guiado de vehículos - Servicios especiales para discapacitados - Parking VIP - Servicio de información turística - Servicios auxiliares (tiendas, taller, etc.) 	Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Estaciones de servicio - Parquing vigilado -Servicios de seguridad y video vigilancia -Servicios de mantenimiento integral -Servicios de restauración -Servicios de transporte público -Servicios bancarios -Servicio <i>truck center</i>
Aparcamientos	<ul style="list-style-type: none"> - Prensa gratuita y suplemento de la revista de saba - Zonas de reciclaje - Recarga de vehículos eléctricos - Alquiler de paraguas - Reserva de plazas - Cobertura de telefonía GSM - Pago mediante Vía T - Sistema de guiado de vehículos - Servicios especiales para discapacitados - Parking VIP - Servicio de información turística - Servicios auxiliares (tiendas, taller, etc.) 				
Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Estaciones de servicio - Parquing vigilado -Servicios de seguridad y video vigilancia -Servicios de mantenimiento integral -Servicios de restauración -Servicios de transporte público -Servicios bancarios -Servicio <i>truck center</i> 				
<ul style="list-style-type: none"> • La emisión de cuñas radiofónicas y distribución de folletos con recomendaciones en operaciones especiales de tráfico. • La realización de campañas de educación vial en centros escolares. • Consejos de seguridad vial insertados en vídeos en la página web, en la revista digital, en las facturas de telepeaje y en los medios de comunicación. • Introducción de mejoras en las carreteras, como por ejemplo la rehabilitación del firme, el refuerzo de mallas de cerramiento, la protección de áreas de descanso, la intensificación de captafaros o la inclusión de arquetas en las medianas para la recogida de aguas pluviales. • Inserción de vídeos sobre conducción segura ante circunstancias climatológicas adversas para los puntos interactivos de las áreas de servicio. • Inclusión de consejos de seguridad en el mapa "Paso del estrecho" y en paneles de señalización variable. 					
<p>La revisión continua del cumplimiento de la legislación vigente es uno de los puntos fundamentales de un sistema de gestión. En 2010 abertis telecom ha recibido una sanción de 143.000 euros emitida por la Comisión Nacional de Competencia el día 26 de enero del 2010, que actualmente se encuentra en fase de recurso.</p>					

6

El equipo humano de abertis

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Asegurar la motivación y la implicación del equipo humano en la mejora continua de la empresa

LÍNEA ESTRATÉGICA 7: Fomentar y sistematizar canales de diálogo

RESUMEN DE INDICADORES

87%
de la plantilla con contrato indefinido

3.987.568
euros invertidos en formación

90%
de la cifra de negocio con un sistema de gestión de riesgos laborales implantado según OHSAS 18001

Política	Principales aspectos	Ejemplos de las mejores prácticas 2010
Asegurar la motivación y la implicación de las personas en la mejora continua de la empresa	El equipo humano de abertis	Catálogo corporativo de puestos de trabajo
	Gestión del talento y desarrollo profesional	"talent": sistema de gestión por competencias Programas de desarrollo directivo
	Generando cultura común	Nace linking: ¿nos conectamos? Corresponsales: los periodistas internos de abertis
	Gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades	Plan sénior para la promoción del trabajo a mayores de 57 años
	Satisfacción de los empleados y mejora continua	
	Extensión de los beneficios sociales	Plan de entrega de acciones y Planes de opciones
	Fomento de la salud y seguridad laboral	Formación para la gestión de conflictos en peajes Evaluaciones de riesgos en telecomunicaciones

6.1 El equipo humano de abertis

La política

abertis, en línea con sus valores, más allá de velar por mantener una actuación absolutamente respetuosa con las legislaciones de los distintos países en los que opera, aporta, a través de un diálogo continuo, las medidas sociales adecuadas para facilitar soluciones.

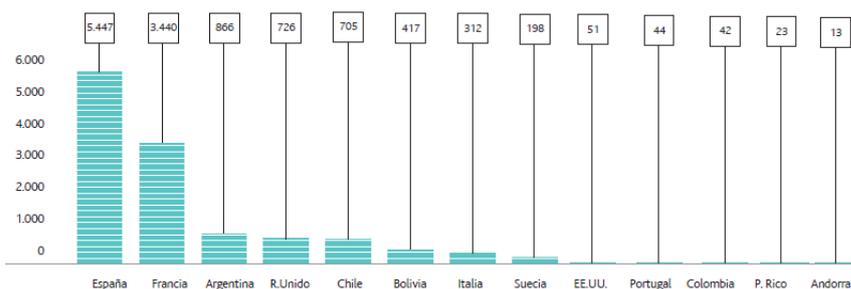
Los resultados

PERFIL DE LA PLANTILLA

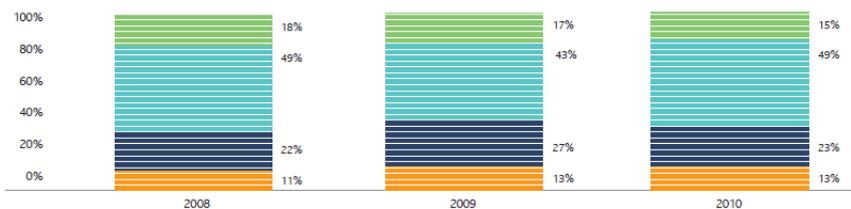
	Total abertis	Alcance informe RSC
Plantilla a 31 de diciembre	13.289	12.284
Plantilla media equivalente	12.401	11.343

La plantilla media equivalente del alcance del informe ha aumentado un 4,7% en relación al año anterior, debido a las variaciones que se han producido en el alcance del informe. Entre éstas, especialmente la incorporación de las autopistas chilenas y la exclusión del aparcamiento de Rabat.

NÚMERO DE TRABAJADORES POR PAÍS (PLANTILLA A 31/12)



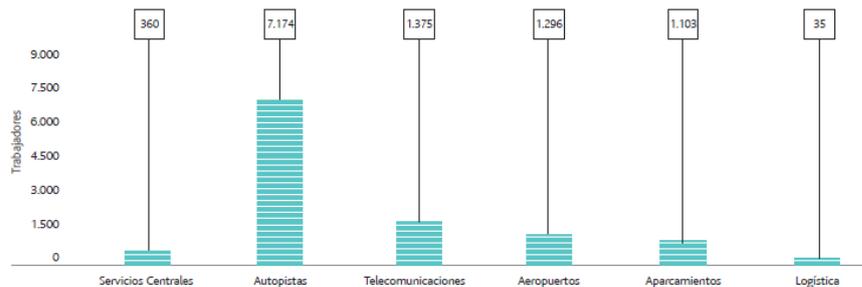
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA POR GRUPOS DE EDAD



El 87% del total de la plantilla dispone de un contrato indefinido, lo que supone una tasa de variación del porcentaje de plantilla con contrato indefinido del 7% en relación al año anterior. También ha aumentado el índice de rotación, situándose en un 7,9, debido principalmente a su aumento en aeropuertos y aparcamientos.

También relacionado con la actividad diaria, con la movilidad profesional y con la integración de diferentes sectores y perfiles de actividad en el Grupo, el proceso que se definió durante el 2009 para compartir y comunicar las **vacantes internacionales** y **entre negocios** ha dado como resultado la publicación global de más de un centenar de plazas en el Grupo.

PLANTILLA MEDIA EQUIVALENTE POR LÍNEA DE NEGOCIO



Integración de personas discapacitadas

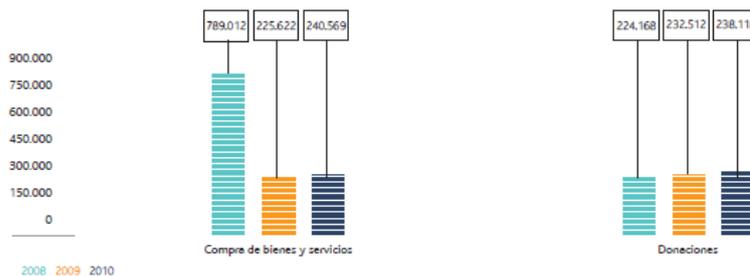
La integración de personas discapacitadas es un aspecto que forma parte de la legislación de diferentes países en los que opera **abertis**. La Disability Discrimination Act en el Reino Unido, el sistema de protección de personas discapacitadas en Argentina o la Americans with disabilities Act en Estados Unidos, reconocen que las personas con discapacidad deben disponer de un lugar de trabajo adaptado, además de considerar a una organización responsable si se produce discriminación en el proceso de contratación.

Sin embargo, es en España y Francia en los que la ley determina una cuota de contratación de personas con discapacidad. En Francia, **sanef** ha establecido un acuerdo con AGEFIPH, la organización francesa que promueve el empleo de personas discapacitadas mediante financiación por un lado y como un centro especial de empleo por otro.

En España por otro lado, la LISMI dispone que las organizaciones con 50 o más personas en plantilla, deben reservar, como mínimo, un 2% de sus puestos de trabajo a personas con discapacidad. En **abertis** este porcentaje se ha alcanzado tanto mediante la contratación directa como mediante las medidas alternativas que contempla la Ley.

Porcentaje de trabajadores con discapacidad contratados directamente por abertis en España	1,35%
Porcentaje de trabajadores con discapacidad contratados en España, tanto directamente como mediante medidas alternativas	1,98%

COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS Y DONACIONES A CENTROS ESPECIALES DE TRABAJO (€)



Gestión de impatriados y expatriados

En el año 2010 se ha mantenido el flujo de asignaciones internacionales y a finales de año la presencia de personas expatriadas a empresas del grupo **abertis** se ha mantenido en la decena.

Por otro lado, el número de impatriados durante el año se redujo a dos profesionales, dado que uno de ellos consolidó su estatus como empleado local en España, dejando, por consiguiente, su consideración de impatriado.

La Política de Expatriación de **abertis** pretende ofrecer una cómoda y rápida instalación de las personas, atendiendo a las necesidades familiares y personales para poder facilitar la mejor adaptación de personas expatriadas e impatriadas a su nuevo entorno.

7 Adaptándonos a las necesidades ambientales de nuestro entorno

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Minimizar el impacto ambiental

LÍNEA ESTRATÉGICA 7: Fomentar y sistematizar canales de diálogo

RESUMEN DE INDICADORES

Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero un **12%** en relación con la cifra de negocio

4,7% del beneficio neto consolidado invertido en medio ambiente

94% de la cifra de negocio con un sistema de gestión medioambiental implantado

Política	Principales aspectos	Ejemplos de las mejores prácticas 2010
Minimizar el impacto medioambiental	Gestión medioambiental	"Smart cities", ciudades inteligentes. El segundo año del foro medioambiental de aeropuertos "Paquet Vert": La colaboración público privada en Francia a favor del medio ambiente
	La respuesta al cambio climático	El plan de movilidad 2011-2014 La huella de carbono de autopistas Plan de ahorro y eficiencia energética "Smart cities", ciudades inteligentes.
	La gestión de los residuos y las aguas residuales	Mejora del almacenamiento y la gestión de los residuos en la AP-7 Las instalaciones de depuración de agua en autopistas Zonas ecosaba
	La gestión de la biodiversidad	Integración paisajística de la zona afectada por la ampliación de la AP-6 en el municipio de El Espinar Protección de la biodiversidad en autopistas francesas Los aeropuertos y sus hábitats
	La gestión del ruido	El observatorio del ruido en autopistas Los aeropuertos y la gestión del ruido
	La extensión del compromiso medioambiental	Espai Terra: el medio ambiente en los hogares Aristos amplía sus horizontes

La política

El principal objetivo de **abertis** en su compromiso con el medio ambiente es incrementar el porcentaje de negocio con un sistema de gestión ambiental implantado según la norma ISO 14001 para así mejorar la gestión y minimizar el impacto medioambiental de sus actividades.

Los resultados

La gestión medioambiental de **abertis** es una parte imprescindible de la actividad de la organización, tanto en lo que se refiere a la identificación de nuevos riesgos y oportunidades de negocio como en lo que afecta a la minimización de aquellos impactos menos favorables para el medio ambiente.

El compromiso con dicha gestión se ha consolidado en el Grupo, que durante el año 2010 ha invertido un total de 31 millones de euros en inversiones y gastos medioambientales, un 4,7% del beneficio consolidado neto. El incremento en relación al año anterior se debe a unas actuaciones específicas realizadas en los tramos de ampliación de autopistas francesas.

Un sistema de gestión medioambiental permite a una organización identificar aquellos aspectos ambientales significativos y establecer un proceso de mejora continua que coordine la implantación de acciones, el establecimiento de objetivos y la revisión de los mismos.

Actualmente, el 94% de la cifra de negocio incluida en el alcance del informe posee un sistema de gestión ambiental implantado, cifra que se mantiene en relación con la del año anterior, y que considerando el incremento del alcance implica que el porcentaje de cifra de negocio con un sistema de gestión ambiental implantado ha incrementado respecto al año anterior.

A lo largo del 2010, los aeropuertos de Bolivia, Reino Unido y Orlando han continuado con el proceso de implantación de un sistema de gestión ambiental, **saba** Chile y Coslada1 han realizado la implantación del mismo y **avasa** ha certificado su sistema.

Nivel de certificación: ISO 14001		Año 2008	Año 2009	Año 2010
Servicios centrales	serviabertis	✓	✓	✓
	fundación abertis	✓	✓	✓
Autopistas	Autopistas España ⁽¹⁾	→	✓	✓
	Autopistas Francia ⁽²⁾	✓	✓	✓
Telecomunicaciones	abertis telecom	✓	✓	✓
Aeropuertos	tbi ⁽³⁾	✓	✓	✓
Aparcamientos	saba España	✓	✓	✓
	saba Chile			✓
Logística	abertis logística ⁽⁴⁾	→	✓	✓
% cifra de negocio*		✓ 74,9%*	✓ 96,50%*	✓ 94,04%*
		22,02%	1,10%	

(1) En Autopistas España se encuentran incluidas todas las autopistas gestionadas por **abertis** en España, excepto **aulesa** (**acesa**, **aucat**, **aumar**, **iberpistas** y **avasa**)
 (2) La parte de **sareef** que dispone de un sistema implantado son **sapn** y **sareef**, pero no están certificados.
 (3) La parte implantada de **tbi** corresponde a Cardiff, Luton y Suacia, pero el sistema no está certificado, mientras que Orlando, Belfast y Bolivia están en proceso de implantación.
 (4) Los centros que disponen de un sistema de gestión ambiental implantado y certificado son **abertis logística**, CIM-Vallés y Renedós, mientras que Coslada 1 se encuentra en proceso de certificación.
 * Respecto al total del alcance del informe.
 ✓ Implantado y certificado
 ✓ Implantado
 → En proceso de implantación

Los objetivos establecidos el año 2009 se englobaban en cuatro grandes líneas de actuación para el año 2010. Durante el periodo reportado, se han hecho avances positivos en todos los ámbitos, aunque cabe continuar trabajando en el marco del ciclo de mejora continuada de los sistemas de gestión ambiental.

Objetivos 2010	Grado de cumplimiento
Mejora de la gestión de los recursos energéticos e hídricos	Se han introducido mejoras en el control y seguimiento de los consumos de agua y energía, lo que facilitará poder llevar a cabo actuaciones orientadas a su reducción.
Reducción de los consumos de recursos y materiales	Las empresas de abertis han llevado a cabo actuaciones con el objetivo de reducir los consumos. Si bien se ha logrado una reducción importante en los consumos energéticos, cabe continuar trabajando en el resto de ámbitos.
Extensión del compromiso ambiental a personas trabajadoras, clientes y contratistas	Se han realizado diversas actuaciones de concienciación a nivel ambiental, enfocadas a la segregación de residuos y a la implantación de buenas prácticas, entre diferentes grupos de interés, tanto internos como externos.
Reducción de la contaminación acústica y de emisiones de CO ₂	Las emisiones totales del Grupo se han reducido respecto al año 2009 un 12% en relación con la cifra de negocio, y se han realizado diversas actuaciones tanto en aeropuertos como en autopistas con el objetivo de reducir el impacto acústico de las actividades sobre el entorno.

MEDIDAS MEDIOAMBIENTALES IMPLANTADAS POR LÍNEA DE NEGOCIO

	Aspectos significativos	Principales medidas implantadas 2010
Servicios centrales	Consumo de recursos	- Reducción del consumo de recursos naturales mediante la reducción del caudal de los grifos y la programación del encendido y apagado automático de la iluminación.
	Generación de residuos	- Actuaciones de sensibilización ambiental global, entre ellas la campaña de comunicación vía "Aristos".
Autopistas	Contaminación atmosférica	- Mejora del porcentaje de residuos recogidos selectivamente y disminución del peso de la fracción banal.
	Contaminación del agua	- Acciones para reducir el impacto de las aguas residuales entre las que destacan la canalización de las aguas de los talleres de mantenimiento, la mejora de las depuradoras y la implantación de un protocolo de actuación y disposición de los medios necesarios en caso de vertido accidental.
	Generación de residuos	- Implantación y mejora de la recogida selectiva de residuos, así como la reutilización de materiales, y la priorización del reciclaje como vía de gestión final, considerando en la elección del producto los residuos que éste generará.
	Consumo de recursos	- Control de los consumos de combustible.
	Contaminación atmosférica	- Sustitución de equipos con gas refrigerante tipo R-22 (HCFC) por otros con HFCs.
	Contaminación acústica	- Promoción de la reducción de las emisiones atmosféricas a través de la implantación de un sistema de regulación de la velocidad para evitar problemas de congestión.
	Afectación del suelo	- Reducción de la contaminación acústica a través de la reforestación de los márgenes de la autopista, la creación de un observatorio del ruido y la instalación de protecciones acústicas en los puntos de mayor densidad de viviendas.
	Emergencias	- Sustitución de los depósitos de gasóleo por otros con sistema de contención para evitar posibles vertidos.
	Impacto sobre la biodiversidad	- Elaboración de auditorías de biodiversidad.
	Afecciones a la salud	- Ampliación de la vigilancia ambiental en tramos de determinadas autopistas.
Telecomunicaciones	Consumo de recursos	- Ampliación de la instalación fotovoltaica de Jaizkibel, duplicando la potencia existente.
	Generación de residuos	- Minimización de los consumos de energía y agua mediante la realización de auditorías energéticas, el aprovechamiento del agua del aljibe, y la implantación de medidas de eficiencia energética como placas solares o la instalación de iluminación mediante LED's.
	Emergencias	- Elaboración de un aplicativo informático que permita conocer los datos referentes a la energía (consumida y producida) por el centro, así como buenas prácticas o recomendaciones sobre acciones a realizar para reducir el consumo.
	Impacto sobre la biodiversidad	- Mejora de la gestión de los residuos mediante la habilitación de contenedores de segregación en oficinas, y la distribución de carteles informativos para los puntos de almacenamiento.
	Contaminación acústica	- Instalación de once sistemas de aviso de sobrellenado de residuos de lodos de fosas sépticas estancas.
		- Instalación de medidas de contención de vertidos de gasoil en las operaciones de carga y descarga de los depósitos. - Incremento del control de las emisiones electromagnéticas.

7.1 La respuesta al cambio climático

La Política



Cronología de la respuesta al cambio climático



Los resultados

La notoriedad del cambio climático ha ido en aumento durante el año 2010, en el que la ONU ha celebrado la XVI Cumbre en Cancún sobre cambio climático. El principal objetivo de la misma ha sido el debate acerca de las posibles medidas a adoptar para combatir el cambio climático.

En 2005 **abertis** definió su estrategia de mitigación del cambio climático, la cual ha servido de eje vertebrador para las actuaciones llevadas a cabo por las empresas del Grupo a lo largo de los años en este ámbito. Esta estrategia engloba tres grandes líneas de actuación:

- La optimización del consumo de recursos naturales y materiales
- El fomento de la implantación de energías renovables y del uso de combustibles de menor impacto ambiental
- La extensión del compromiso de mitigación del cambio climático a las personas trabajadoras, clientes y proveedores del grupo

RESUMEN DE ACTUACIONES IMPLANTADAS EL AÑO 2010

Optimización del consumo de recursos naturales y materiales	
Fomento de las energías renovables y del uso de combustibles de menor impacto ambiental	
Extensión del compromiso de mitigación del cambio climático a las personas trabajadoras, clientes y proveedores del grupo	

De forma específica, algunas de las actuaciones más destacadas implantadas durante el año 2010 han incluido:

- La continuación en el **plan de ahorro energético**. En el ámbito de dicho plan, las unidades de negocio han ido estableciendo un control y seguimiento de los consumos que generan sus

actividades, a la vez que han ido implantando medidas encaminadas tanto a reducir el propio consumo como a mejorar su eficiencia, con medidas como la instalación de reductores del consumo de agua o sistemas de apagado automático de la iluminación.

- La promoción de las **energías renovables**, especialmente desde **abertis telecom**, donde se han instalado placas solares fotovoltaicas en un total de 33 centros de telecomunicaciones, y otros 9 disponen de aerogeneradores, y **abertis logística** mediante la implantación de energía fotovoltaica en las cubiertas de los parques logísticos.
- La elaboración del **plan de movilidad** para el periodo 2011-2014 a través del cual fomentar una movilidad más sostenible entre el personal, tanto in itinere como in labore.

- El **fomento del uso del Via-T** como sistema de pago en los peajes, mediante diversas campañas informativas dirigidas a los clientes, en las que se les informa de la reducción de las emisiones emitidas por el vehículo que supone el uso del Via-T, siendo del 9% en vehículos ligeros y del 31% en vehículos pesados. Este sistema de pago está disponible en todas las autopistas gestionadas por **abertis**, exceptuando **apr** y **el-qui**. En 2010, el total de tránsitos que han utilizado el sistema Via-T en autopistas ha alcanzado el 32% del total de operaciones, lo que supone un 36% de los ingresos totales de peajes³.

	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Promedio de pagos Via-T (teletac) en autopistas	31%	32%	32%

3. La metodología para el cálculo de este indicador ha sido modificada, por lo que se han adecuando los valores del indicador de años anteriores para permitir su comparabilidad

- La **inclusión de criterios de construcción sostenible**, especialmente en **abertis logística**, tales como el uso de sistemas de iluminación de bajo consumo, el aislamiento térmico de cielos y cubiertas, la revalorización de los residuos de construcción, o la potenciación de la iluminación natural. Criterios que permitan un menor consumo de recursos y de generación de residuos durante toda la vida de la infraestructura.

- La **promoción e impartición de sesiones de formación** internas y externas destinadas a la sensibilización de los grupos de interés, relacionadas tanto con buenas prácticas ambientales, como con la segregación de residuos o la conducción sostenible.

- La **promoción del uso de biocombustibles** en detrimento del uso de combustibles fósiles, tal y como realiza autopistas sustituyendo el diésel de los vehículos por biodiésel, o aeropuertos en el caso de los combustibles fósiles por gas natural. Se han consumido un total de 45.284 litros de biodiésel.

- La **promoción de la realización de un estudio de cálculo de la huella de carbono** de las autopistas, que defina un modelo que permita calcular las emisiones indirectas derivadas del uso de las autopistas junto con la capacidad de absorción de emisiones de los sumideros arbustivos que se encuentran en las mismas.

EVOLUCIÓN DE LAS EMISIONES DE CO₂ GENERADAS EN abertis

Emisiones CO ₂ (Tn)	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Directas (Scope 1)	30.826	34.087	36.882
Indirectas (Scope 2) ⁴	159.158	171.145	150.976
Totales	189.984	205.232	187.858
por millón de € de cifra de negocio	56,21	57,89	50,64

4. El consumo de electricidad de rutas del pacífico no ha sido incluido al no disponerse del dato verificado

El origen de las emisiones de **abertis** de acuerdo con lo establecido en el *Green House Gas Protocol* (principal estándar de contabilidad de emisiones de gases de efecto invernadero) corresponde a:

- Scope 1: Emisiones directas que provienen de los consumos directos de energía (gas natural, combustibles líquidos y gases licuados del petróleo).
- Scope 2: Emisiones indirectas derivadas únicamente del consumo de electricidad. El factor de conversión de las emisiones derivadas del consumo de electricidad varía en función del país en el que se ha generado la electricidad, y por ende en función de las fuentes de energía que utilice el país para generar la electricidad.

Las emisiones totales de CO₂ de la actividad de **abertis** han experimentado una reducción respecto al año 2009 del 12% en relación con la cifra de negocio, debido principalmente a la reducción de las emisiones indirectas. Esta reducción está motivada por dos causas principales: la reducción de los consumos, especialmente el consumo eléctrico en España, junto con la variación favorable del mix eléctrico español. Si el factor de conversión español se hubiese mantenido igual que el año anterior, la reducción de emisiones hubiera sido de un 4% en relación con la cifra de negocio, teniendo en cuenta que el alcance de los datos ha incrementado.

EVOLUCIÓN DE LAS EMISIONES TOTALES DE CO₂ POR SECTOR DE ACTIVIDAD⁶

	Autopistas (tn/IMD)	Telecomunicaciones (tn/Centros técnicos)	Aeropuertos (tn/Mil Pax)	Aparcamientos (tn / Mil vehículos)	Logística (tn/ m ² alquilados)
2009	2,22	1,66	2,21	0,17	-
2010	2,16	1,16	2,41	0,18	0,003

6. El consumo de electricidad de rutas del pacífico no ha sido incluido al no disponerse del dato verificado

La reducción total de emisiones de año 2010 de **abertis** equivale a las emisiones de CO₂ generadas por 2.235 ciudadanos españoles durante un año entero⁵.

Cabe destacar la nueva normativa ambiental que aplica a los aeropuertos que operan en el Reino Unido, el Carbon Reduction Commitment. El objetivo de la nueva legislación es incluir aquellas organizaciones cuyos consumos energéticos son significativos y que no se encuentran regulados por el Protocolo de Kyoto, para potenciar así la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en el Reino Unido. A consecuencia de este nuevo marco regulatorio, los factores de conversión de las emisiones directas de **tbi** y las emisiones indirectas originadas en el Reino Unido utilizados han sido modificados respecto a los utilizados el año anterior.

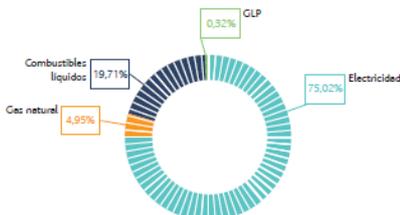
Así, los factores de conversión utilizados en el cálculo de las emisiones incluyen como fuentes principales el GreenHouse Gas protocol, el Inventario nacional de emisiones y los factores del Carbon Trust para el caso de las emisiones directas de los aeropuertos de **tbi** y las emisiones indirectas del Reino Unido. Las emisiones totales de servicios centrales, que no disponen de una medida de actividad directa, han disminuido un 20%, pasando de 3.657 toneladas totales el año 2009 a 2.922 toneladas el año 2010.

5. Datos del inventario de gases de efecto invernadero 2009 y los datos de población del Instituto Nacional de Estadística.

El consumo de energía

El consumo energético global de abertis se ha mantenido prácticamente constante, lo que teniendo en cuenta que el alcance de los datos ha sido ampliado, implica que la intensidad energética de la actividad ha disminuido durante el año 2010.

DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA

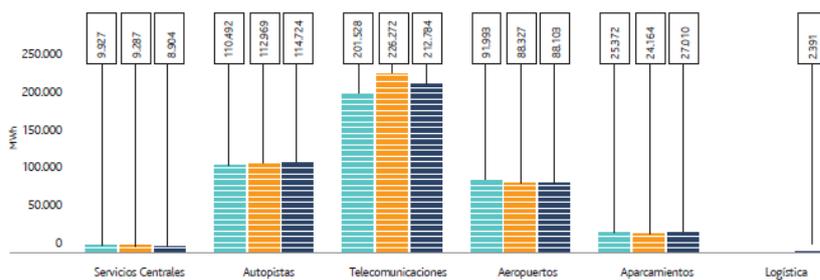


Electricidad

El consumo de electricidad se ha reducido un 6% en relación con la cifra de negocio, debido principalmente a la reducción en el consumo de electricidad de servicios centrales y telecomunicaciones. Cabe considerar que el consumo de electricidad de rutas del pacífico no ha sido incluido en el cómputo al no disponerse del dato verificado.

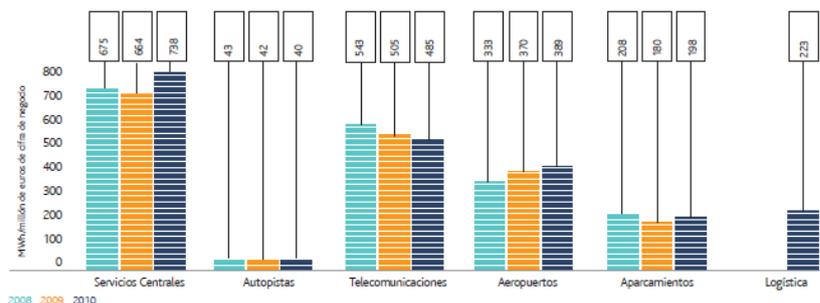
El incremento en el consumo absoluto de aparcamientos se debe principalmente a la incorporación de nuevos aparcamientos, así como el incremento en el consumo de autopistas, se debe fundamentalmente al incremento en el alcance de los datos.

CONSUMO DE ELECTRICIDAD POR SECTOR DE ACTIVIDAD



La información acerca del desglose por fuentes primarias corresponde al mix eléctrico de cada país, y se encuentra reflejado en el cálculo de emisiones de CO₂ indirectas (Scope 2).

CONSUMO DE ELECTRICIDAD EN RELACIÓN CON LA CIFRA DE NEGOCIO POR SECTOR DE ACTIVIDAD ¹



¹ Servicios centrales incluye únicamente las oficinas centrales ubicadas en el Parc Logístic de la Zona Franca.

7.2 La gestión de los residuos y las aguas residuales

La Política

El principal objetivo de abertis en materia de residuos es reducir la generación de los mismos y mejorar su gestión, priorizando la reutilización y el reciclaje. En materia de aguas residuales, el objetivo es mejorar día a día su tratamiento y calidad.

Los resultados

VALORIZACIÓN DE RESIDUOS

	Tn generadas	% valorizado
Peligrosos	2.301	72%
Disolventes usados	10	88%
Aceites minerales usados	39	47%
Pinturas, barnices, tintas y residuos adhesivos	8	37%
Residuos químicos mezclados	559	99%
Lodos de emulsiones agua/aceite	1.340	56%
Vehículos desechados (vehículos)	156	100%
Equipos eléctricos y electrónicos desechados	151	96%
Pilas y acumuladores	27	78%
Componentes y equipos desechados	11	40%

	Tn generadas	% valorizado
No peligrosos	174.632	87%
Residuos metálicos (excluye envases)	1.741	83%
Envases metálicos	38	65%
Envases de vidrio	149	93%
Residuos de papel y cartón (excluye envases)	539	82%
Envases de papel y cartón	79	94%
Residuos de caucho	151	79%
Residuos plásticos (excluye envases)	157	80%
Envases de plástico	109	10%
Residuos madera	153	45%
Equipos eléctricos y electrónicos desechados	8	76%
Residuos vegetales	4.738	39%
Residuos domésticos y similares	7.190	25%
Lodos comunes secos	175	0%
Lodos comunes húmedos	5.399	37%
Residuos de construcción y demolición	154.006	93%

7.3 La gestión de la biodiversidad

La política

En su compromiso de preservación del medio ambiente, la estrategia de RSC de **abertis** incluye múltiples actuaciones orientadas a **minimizar el impacto de las infraestructuras sobre la biodiversidad y potenciar su conservación y mejora.**

Los resultados

Situación actual

La afectación sobre la biodiversidad proviene de la actividad de autopistas, telecomunicaciones y aeropuertos principalmente, aunque estos últimos no desarrollan directamente su actividad en zonas o áreas protegidas, y en menor medida los parques logísticos.

- 159,5 km de autopistas gestionadas por **abertis** en España discurren en espacios de la Red Natura 2000.
- 349,4 km de autopistas gestionadas por **sanef** en Francia discurren por espacios protegidos.
- 2,2 km de autopistas gestionadas por **abertis** en Puerto Rico (corresponden al Puente de Teodoro Moscoso) discurren por espacios protegidos.

• 72.003 m² de espacios protegidos en los que se encuentran instalaciones gestionadas por **abertis telecom**. La reducción de esta superficie respecto a la del 2009, es debido a un cambio en la normativa.

Los Estudios de impacto ambiental vinculados a las infraestructuras y los Planes de Vigilancia Ambiental son herramientas básicas de la gestión de los impactos sobre la biodiversidad, además de otras acciones específicas.

IMPACTOS SOBRE LA BIODIVERSIDAD Y MEDIDAS ESTABLECIDAS EN EL SECTOR DE AUTOPISTAS, AEROPUERTOS, TELECOMUNICACIONES Y LOGÍSTICA.

Principales impactos sobre la biodiversidad en autopistas, aeropuertos, telecomunicaciones y parques logísticos

Efecto barrera que fragmenta el territorio y modifica las características de los pasos y obras de drenaje utilizados por la fauna.
Aumento del ruido.
Aumento de las emisiones luminicas.
Dispersión de especies.
Introducción de especies foráneas.
Destrucción de hábitats y/o alteración de hábitats donde existen especies protegidas.
Afectación a la calidad de las aguas de los cauces: ríos y arroyos.
Afectación a la flora autóctona y espacios naturales.
Pérdida de suelo clasificado como Parque Regional o LIC.
Impacto visual y paisajístico.
Eliminación de superficies con vegetación.
Ocupación de terrenos.
Supresión de vegetación en las áreas aeroportuarias.
Colisiones de fauna con las aeronaves.

Principales medidas de preservación implantadas

Asegurar la permeabilidad de la infraestructura mediante medidas como la habilitación de pasos de fauna o la construcción de puentes
Instalación de pantallas acústicas
Medidas correctoras sobre la fauna
Preservar los espacios sensibles mediante acciones concretas como la creación de zonas de refugio para la avifauna
Minimización del impacto de los parques logísticos manteniendo las condiciones para que en las líneas de agua regularizadas crezca la vegetación natural del sistema
Control de la calidad de las aguas y ejecución de balsas de protección hidrológica en el entorno de los cauces
Plantaciones de flora autóctona
Revegetación y restauración paisajística
Realización de estudio de integración paisajística de las instalaciones de telecomunicaciones
Restauración ambiental en zonas de obras, taludes y cauces
Realizar estudios previos a la construcción de la infraestructura para definir el mejor trazado
Reducción de la frecuencia de corte de la hierba para favorecer la cría de liebres en el perímetro de protección del aeropuerto
Medidas relativas a la prevención de incendios forestales
Elaboración de un análisis de ciclo de vida a centros de telecomunicaciones

7.5 La extensión del compromiso medioambiental

La política

Es objetivo de **abertis** extender el compromiso medioambiental a todos los grupos de interés, tanto internos como externos. Por eso las unidades de negocio llevan a cabo diferentes actuaciones de sensibilización medioambiental.

Los resultados

Siguiendo el compromiso adoptado por **abertis**, las diferentes líneas de negocio han llevado a cabo a lo largo del 2010 diversas actuaciones encaminadas a concienciar tanto a las personas trabajadoras, como al resto de sus grupos de interés, incluyendo clientes y proveedores.

El importe invertido en campañas específicas de sensibilización medioambiental destinadas a clientes en 2010 ha sido de 244.648¹¹€.

11. De forma agregada, la inversión en sensibilización ambiental se incluye en el dato de inversión ambiental.

Actuaciones de sensibilización realizadas

• Autopistas

acesa y **aucat** han informado a los clientes mediante folletos de la reducción de emisiones de CO₂ derivada del uso del Vía-T.

iberpistas ha organizado diversas actuaciones de carácter voluntario como la recogida de juguetes, de teléfonos móviles o de tapones de plástico, o la instalación de un contenedor de ropa sugerido por un colaborador, con el objetivo de dar un segundo uso a esos materiales y alargar así su vida útil antes de ser gestionados como residuo.

aumar ha realizado un curso de gestión de residuos para mandos intermedios y personal administrativo, y uno específico para personal de mantenimiento.

avasa, en el marco de la implantación del sistema de gestión ambiental, ha llevado a cabo diversas comunicaciones internas al personal, orientadas a su sensibilización ambiental y específicamente a una recogida selectiva de los residuos.

sanef ha desarrollado formaciones en conducción sostenible para la plantilla, junto con la disposición de espacios interactivos que presentan los aspectos de la política ambiental en las principales áreas de servicio. **sapn** por su parte lleva a cabo un programa de ecología para escolares en el valle de Rogerville.

gco ha llevado a cabo una sesión informativa en un centro escolar de Itzaingon sobre los programas ambientales desarrollados por la empresa con la participación del personal y los contratistas.

rutas del pacífico ha desarrollado campañas de reciclaje de residuos.

• Aeropuertos

Belfast ha llevado a cabo una campaña informativa para los usuarios y usuarias del aeropuerto con la finalidad de que conozcan los consumos y el coste del agua y la energía que consumen, así como de los residuos que generan.

sabsa a lo largo del 2010 ha participado en el proyecto ecovecinos de Swisscontact, mediante el reparto a la plantilla de folletos de concienciación ambiental. El objetivo del proyecto es mejorar el sistema de recogida selectiva de residuos, su gestión y los servicios ambientales asociados, a través de una intervención sistémica en las áreas urbanas de los municipios, particularmente en los barrios, para la generación de ingresos y empleos verdes.

Cardiff ha publicado en su página web las rutas referentes para disminuir la contaminación acústica.

• Servicios centrales

La **fundación abertis**, en el ámbito del sistema de gestión ambiental, ha comunicado al personal de mantenimiento del castillo de Castellet, así como a los visitantes, la política ambiental y las normas de uso que deben seguirse. Por su parte **serviabertis** ha desarrollado acciones derivadas de la campaña de presentación de Aristos, relacionadas con la gestión de residuos, consumo de recursos, el cambio climático, etc.

8

Proveedores

LÍNEA ESTRATÉGICA 5: Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores y empresas contratadas.

LÍNEA ESTRATÉGICA 7: Fomentar y sistematizar canales de diálogo

Política	Principales aspectos	Ejemplos de las mejores prácticas 2010
Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores y empresas contratadas	Extensión del compromiso a proveedores y empresas contratadas	Portal de homologación de proveedores

RESUMEN DE INDICADORES

95% de contratos con cláusulas sociales y ambientales

2.198 proveedores evaluados con criterios sociales y ambientales respecto al año anterior

91% de compras realizadas a proveedores locales

La política

abertis extiende el compromiso de responsabilidad social a sus proveedores y empresas contratadas mediante la incorporación de cláusulas sociales y ambientales en los concursos y contratos y el proceso de homologación de proveedores.

Esta particularidad define el tipo de relación, y afecta el modo de gestionar los riesgos y contribuir a su participación activa en el desarrollo de la responsabilidad social; teniendo en cuenta que los principales proveedores del grupo abertis ofrecen maquinaria, uniformes, material de señalización y construcción.

Los resultados

Debido a la naturaleza de la actividad de abertis, las empresas proveedoras, principalmente de servicios, son muy diversas aunque poseen una característica común relacionada con la prestación comercial que realizan, sin formar parte de una cadena de producción propiamente, tal y como sí ocurre con las organizaciones que producen bienes.

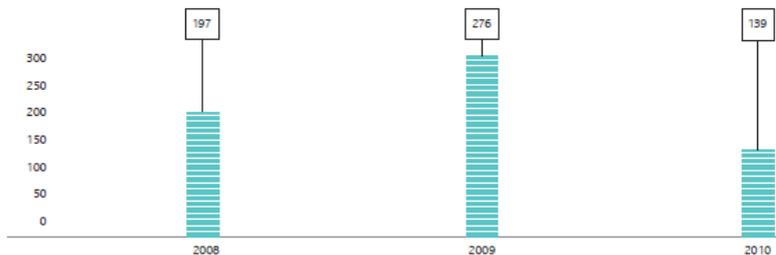
La Dirección de Compras y Servicios Generales en colaboración con el Comité de RSC y Comité de Calidad de abertis, ha culminado en 2010 una de las iniciativas prioritarias lanzadas por el Comité de Compras (órgano de gestión creado en 2009). Tras diferentes reuniones trimestrales, ha seguido su actividad durante el año 2010 con el objetivo de elaborar un protocolo de homologación y evaluación continua de proveedores, para así asegurar que cumplen las condiciones necesarias de clasificación como proveedores homologados y mantenerse como tales.

El volumen de compras de las empresas del alcance de este informe supone un 16% de la cifra de negocio agregada de las mismas, de las cuales un 91% se realizan a proveedores locales.

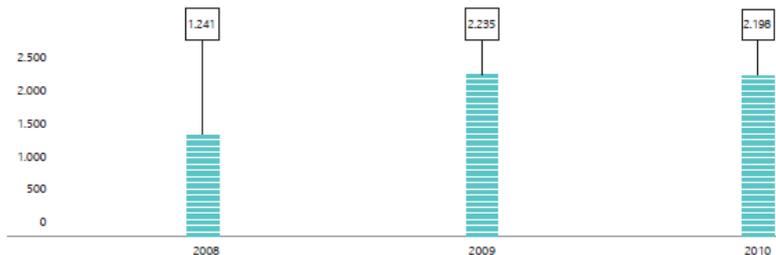
En este contexto, la inserción del compromiso de responsabilidad social en los procedimientos de homologación de proveedores y de licitación se convierte en la principal herramienta para extender los principios de la organización entre los proveedores. Todos ellos se comprometen a dar cumplimiento a la legislación ambiental y social que les es de aplicación, además de incluirse otros criterios ambientales y sociales en función del tipo de concurso o bien el tipo de servicio que se presta, especialmente aquellos que llevan aparejados evaluaciones de impacto ambiental previas. En el año 2010, el 95% de los concursos presentados han incorporado este tipo de cláusulas, y un total de 2.198 proveedores han sido homologados bajo este tipo de criterios. Dichos datos son ligeramente inferiores a los registrados en 2009 debido, principalmente, a una moderación en el ritmo de inversiones operativas, condicionada por la coyuntura económica del momento.

Los sistemas de gestión ambiental y de calidad disponen además de procedimientos específicos para la selección de proveedores en los que, en función del alcance de los mismos, se definen criterios ambientales para su selección. En este sentido, el portal de homologación de proveedores persigue recoger estos criterios y trasladar la información mediante un sistema de clasificación que facilite la identificación de aquellos proveedores más avanzados en el ámbito de la responsabilidad social.

NÚMERO DE CONCURSOS CON CLÁUSULAS SOCIALES Y AMBIENTALES PRESENTADOS



NÚMERO DE EMPRESAS PROVEEDORAS EVALUADAS SEGÚN ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES



9

Agregando valor a la comunidad

LÍNEA ESTRATÉGICA 6: Implicarse con la comunidad y con el tejido social

LÍNEA ESTRATÉGICA 7: Fomentar y sistematizar canales de diálogo

RESUMEN DE INDICADORES

541 reuniones mantenidas con un total de 195 asociaciones

1,2% de aportación social sobre el beneficio neto consolidado

78% de inversión en iniciativas sociales de largo plazo y alineadas con el negocio

Política	Principales aspectos	Ejemplos de las mejores prácticas 2010
Establecer un vínculo permanente con la comunidad, basado en la participación activa y la integración de las necesidades sociales	Consolidar la relación con la comunidad local	Los aeropuertos y la comunidad local "Te queda una vida" en Madrid Voluntaris: Otra manera de hacer las cosas Las cátedras abertis
	Gestionar la acción social y los patrocinios	La metodología LBG y la clasificación de la acción social

La política

La comunidad representa el entorno sobre el que se trasladan los impactos económicos, sociales y ambientales tanto directos como indirectos de la compañía. Su consideración se incluye en la visión y los valores de la compañía, y persigue establecer un vínculo a medio y largo plazo que repercuta en el bienestar social de la comunidad en la que abertis opera.

Los resultados

La actividad de abertis incide directa e indirectamente sobre el desarrollo socioeconómico de las comunidades en las que opera. Las infraestructuras generan desarrollo sobre diferentes grupos de interés de la comunidad, dinamizándola y transformándola

De este modo, la implicación con la comunidad en la que opera abertis se fundamenta en dos ejes de trabajo:

9.1 Consolidar la relación con la comunidad local

- El trabajo continuo con las organizaciones de la comunidad local
- La gestión de acciones de patrocinio y de compromiso con la comunidad

Ambos ejes se complementan, y persiguen en última instancia potenciar los lazos activos en el tejido social. En este sentido, abertis realiza acciones en cinco áreas principales: la movilidad y la seguridad vial, la preservación del medio ambiente, la accesibilidad social y el desarrollo económico, la accesibilidad cultural y la formación e investigación.

El año 2010, Aparcamientos internacional ha recibido una sanción por importe de 2.855 € relacionada con incumplimientos de la Ley tributaria en Chile. Por otro lado Sabsa ha recibido sanciones administrativas vinculadas a la gestión de impuestos en Bolivia por importe de 3.392€.

Las empresas del Grupo están altamente involucradas en el tejido social, y disponen de representación en un total de 195 asociaciones o colectivos de diferentes ámbitos: cultural, empresarial, social y ambiental, entre otros.

Con la finalidad de mejorar la relación con la comunidad, las empresas de abertis han establecido objetivos vinculados con la comunidad para el año 2011. Estos objetivos están dirigidos principalmente a mejorar la comunicación manteniendo reuniones con las administraciones locales del entorno, reduciendo el tiempo de respuesta a las reclamaciones presentadas y continuar trabajando para la participación activa en la comunidad y la mejora del entorno.

Durante el año 2010, las diferentes unidades de negocio han mantenido un total de 541 reuniones con las diferentes organizaciones de las que forman parte de un modo activo. De igual modo, la sede de la fundación abertis, el Castillo de Castellet, ha albergado a diversas entidades y organizaciones, poniendo a su servicio la infraestructura para la realización de diversos actos como presentaciones, jornadas o sesiones de trabajo.

La fundación abertis, un agente catalizador...

La fundación abertis ha continuado avanzando durante 2010 en los campos en los que trabaja, el medio ambiente, la seguridad vial y la cultura. Destacan como hitos remarquables:

- La presentación de actividades de la delegación en Francia
- Un convenio con el ayuntamiento de Roma para la mejora de la seguridad vial
- El inicio de actividades en Chile
- La consolidación del día del voluntariado de abertis
- El reconocimiento a las actividades de seguridad vial en España con el otorgamiento de la Medalla al Mérito de la Seguridad Vial que el presidente de la fundación abertis, Miquel Roca Junyent, recibió de manos del Ministro del Interior, Alfredo Pérez Rubalcaba.

... de la seguridad vial

abertis y la fundación abertis han renovado la Carta Europea de Seguridad Vial, proyecto de la Comisión Europea cuyo objetivo es la reducción de accidentes de tráfico. De igual modo, se han promovido dos Jornadas de debate en Barcelona y Madrid para

apoyar la difusión de la entrada en vigor de la Nueva Ley de Tráfico, con la asistencia de expertos y responsables en la materia de los gobiernos central, autonómico y municipal. Finalmente, en el ámbito de la investigación se ha llevado a cabo un estudio sobre la conducción ecológica, económica y eficiente, desarrollado en colaboración con Fesvial.

Cabe resaltar la realización de la acción "te queda una vida no la pierdas en la carretera" en Madrid, en alianza con la Dirección General de Tráfico, el ayuntamiento, la Guardia Civil, la Cruz Roja y el Hospital Nacional de Parapléjicos de Toledo entre los socios, además de las unidades de negocio de **abertis**.

... de la difusión y promoción del conocimiento

Dentro del ámbito medioambiental, los esfuerzos se han concentrado igualmente en la realización de estudios y jornadas científicas, la edición de publicaciones y otros apoyos de carácter directo a la protección de diversos espacios protegidos. Además, se ha continuado impulsando la sensibilización del usuario de dichas áreas naturales mediante elementos de divulgación y pedagogía que coadyuvan a la minimización de los impactos generados por el uso y disfrute del visitante.

La difusión del conocimiento adquirido en las investigaciones patrocinadas por la **fundación abertis** se ha materializado mediante la organización de dos jornadas científicas: una dedicada

a la frecuentación y movilidad de los usuarios del parque de Collserola y otra centrada en los efectos del turismo en la Antártida. Asimismo, se han impulsado tres nuevos estudios sobre aspectos medioambientales: la catalogación de los castaños monumentales del bosque del Montseny, declarado reserva de la biosfera por la UNESCO, un patrimonio natural al pie de la autopista; el estudio sobre emisiones de dióxido de carbono y su compensación en las autopistas de **abertis** en España, y el dedicado al impacto del cambio climático sobre las reservas marinas, con el caso de estudio del Cap de Creus, Parque Natural del que la fundación es protector.

La difusión medioambiental tiene un exponente paradigmático en el patrocinio, "Espai Terra", el programa de Televisió de Catalunya (TV3) sobre naturaleza, medio ambiente y tradiciones vinculadas a la tierra ha concentrado en sí mismo premios, audiencia y eficacia divulgadora.

Por segundo año consecutivo se ha promovido la celebración del Día del Voluntariado de **abertis** bajo el lema "Otra manera de hacer las cosas", centrado en la integración de personas con discapacidad.

En cuanto a publicaciones, cabe destacar la mejora alcanzada en divulgación con la creación de dos micrositos, una para la miscelánea científica y otra para la memoria de actividades de la **fundación abertis**. Por otro lado, se ha editado el tercer volumen

del proyecto VIATOR, esta vez dedicado al patrimonio natural y cultural del entorno de la red que gestiona en Francia **sanef**, así como una publicación sobre el monasterio benedictino de Sant Daniel (Girona) y tres nuevos opúsculos de la colección *Reflexiones en Castellet*, que recogen contenidos de los encuentros técnicos más significativos celebrados en la sede de la fundación.

El programa de visitas guiadas al Castillo ha continuado su actividad durante el año 2010. Estas visitas se han visto enriquecidas por la invitación, dentro del espacio expositivo "Un castillo en el camino", a colecciones privadas de objetos arqueológicos y de arte, que ilustran la vida en un castillo.

Finalmente, en relación con la actividad internacional, durante el año 2010 se ha llevado a cabo un intenso trabajo para poder presentar en la Embajada Española la nueva sede de la fundación en París, y sus primeras actividades, una cátedra y una acción de seguridad vial dirigida a personas que aprenden a conducir: "autoroute-academie", una microsite de apoyo al trabajo de las autoescuela, de la mano de la Delegación Ministerial de Seguridad Vial.

De igual modo, en Chile, además de las acciones de voluntariado, se ha establecido un convenio con la Fundación Integra para la promoción de jardines de infancia, así como una aportación junto a **abertis logística** para favorecer el desarrollo en el entorno del parque inaugurado.

9.2 Gestionar la acción social y los patrocinios

abertis sigue colaborando con entidades y organizaciones cuyas actividades están relacionadas con las líneas de negocio del Grupo, así como en proyectos relacionados con las áreas principales de actuación, la movilidad y la seguridad viaria, la preservación del medio ambiente, la accesibilidad social y el desarrollo económico, la accesibilidad cultural y la formación e investigación, generando conocimiento y opinión en el entorno en el que desarrolla sus actividades.

En referencia al patrocinio de proyectos, **abertis** dispone del *Manual Ejecutivo de Proyectos de Compromiso con la Comunidad*, que reúne información relativa a los proyectos que son prioritarios para su patrocinio, los requisitos que deben cumplir, así como la sistemática a seguir para su solicitud.

Además, en 2010 **abertis** ha finalizado los trabajos de creación de una base de datos en línea para la gestión de los patrocinios, y ha llevado a cabo su implantación. Esta base de datos permite la gestión interna de las solicitudes, incluyendo su valoración y su posterior seguimiento en caso de aprobación. El objetivo de esta nueva herramienta es centralizar todos los proyectos de patrocinio llevados a cabo por el Grupo, optimizando así los recursos invertidos en este ámbito y facilitando la gestión de los mismos.

A lo largo de 2010, se han presentado al Comité de Patrocinio un total de 306 proyectos, procedentes de solicitudes cursadas a las empresas del Grupo en España y la **fundación abertis**, resultando 128 aprobados y 178 denegados.

A destacar, entre otras acciones y por la larga trayectoria de relación, la continuidad en la colaboración establecida con Cruz Roja. En 2010 la aportación de **abertis** se centró básicamente en dos proyectos:

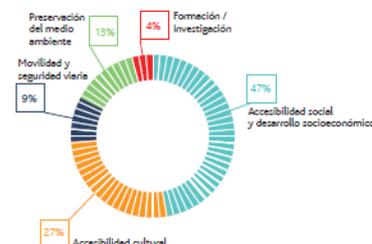
- Apoyo a la campaña anual de captación de voluntarios y a la gestión del almacén de ayuda humanitaria y emergencias internacionales, de Cruz Roja Catalunya. Desde éste último se gestionaron, entre otros, los envíos de ayuda a los damnificados por los terremotos de Haití y Chile.

- Campamento de Juventud Atlantis VI, celebrado en Francia, y cuya temática se centró en la Inclusión Social.

Pese a las circunstancias económicas y las restricciones presupuestarias, se ha mantenido la colaboración con diversas instituciones y entidades en los ámbitos prioritarios para **abertis**: accesibilidad cultural, accesibilidad social y desarrollo socioeconómico, preservación del medio ambiente, y formación e investigación.

Las 32 empresas incluidas en el Plan de RSC de **abertis** han realizado en 2010 aportaciones a la comunidad por un importe total de 7,8 millones de euros, lo que representa el 1,2% del beneficio neto consolidado.

APORTACIONES A LA COMUNIDAD 2010 POR ÁMBITO DE ACTUACIÓN



EJEMPLOS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

La comunicación responsable en abertis

abertis es consciente de la importancia de la comunicación con sus grupos de interés, por ese motivo aplica acciones para mejorarla de una forma continua. Un ejemplo de ello es la nueva revista *link*, que se renovó a principios del año 2010 con el objetivo de acercar **abertis** a todas aquellas personas interesadas: accionistas, administraciones, usuarios de las infraestructuras, clientes, etc. A través de esta revista el grupo **abertis** quiere estar presente y participar en el debate público sobre infraestructuras, y poder dar así su visión de la realidad en la que opera.

Otro de los ejemplos a destacar es la revista digital *link autopistas*, a través de la cual se informa a los clientes, instituciones y a la sociedad sobre las novedades en infraestructuras, además de proporcionar información sobre viajes, entrevistas, consejos de seguridad vial, novedades del motor, etc. Se trata de una publicación digital avanzada que permite la combinación de texto, fotografía, vídeo y sonido, facilitando así una lectura ágil y cercana, y a su vez reduciendo el impacto ambiental de ésta, ya que no se imprime y es enviada por correo electrónico.

La comunicación que lleva a cabo **abertis** y su transparencia son un valor consolidado y reconocido, tal y como se desprende de los resultados del último estudio KAR (Key Audience Research) de IPSOS, según el cual **abertis** es la empresa que mejor se relaciona con los medios de comunicación. En el estudio se solicitó la opinión de más de 100 periodistas sobre la reputación corporativa de las empresas de este sector, medida en términos de éxito empresarial, estrategia y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y las relaciones entre empresas y medios de comunicación. Los resultados financieros siguen siendo el factor más valorado por los medios de comunicación, seguido de la calidad de los productos y servicios, y el trato o servicio a los clientes.

Social guide: Las redes sociales en abertis

La Dirección Corporativa de Estudios y Comunicación de **abertis** ha elaborado una guía de uso de las redes sociales cuyo objetivo es mejorar la comunicación con sus grupos de interés y con la sociedad en general y ofrecer una mejor atención al cliente, haciendo uso de uno de los principales canales de comunicación en la actualidad, las redes sociales.

Se trata de una guía de uso de las redes sociales, mediante la que fomentar y dar apoyo tanto a la corporación como al resto de empresas del Grupo, en el proceso de reflexión, decisión y gestión de la estrategia de presencia en estas redes. La guía incorpora recomendaciones en relación con la línea editorial, la imagen gráfica corporativa, la gestión de los espacios, y su integración dentro de otros canales de comunicación del Grupo, así como recomendaciones de uso de las redes sociales en función de los objetivos establecidos y la unidad de negocio. En la guía se incluyen además manuales de uso y recomendaciones de las principales redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube, Flickr, SlideShare, Foursquare).

La guía ha sido elaborada para la propia Dirección, y para los departamentos o responsables de Marketing y Comunicación de las diferentes empresas del Grupo. Con el objetivo de darla a conocer se han realizado sesiones de formación a los responsables de Comunicación y Marketing de las diferentes unidades de negocio y de la **fundación abertis**, en las que se ha fomentado la participación activa de los asistentes, y su aportación de dudas y sugerencias.

La implantación de esta guía se inicia en enero de 2011, y con ella una continua monitorización de la presencia de **abertis** en las redes sociales.

Comité de innovación

El Comité de Innovación nace como elemento transversal de coordinación, seguimiento y potenciación de las actividades de innovación en **abertis**.

Este Comité, impulsado y presidido por la Dirección General de Negocio y Operaciones, está compuesto por la Dirección Corporativa de Estudios y Comunicación y por representantes de cada una de las unidades de negocio. Los miembros representantes de cada UN actúan de punto de enlace con las actividades de innovación que se realizan en cada UN y, en aquellos casos en los que existen, con los procesos formales implantados y sus órganos de gestión y seguimiento (caso de los Comités de Innovación en **abertis telecom** y **abertis autopistas España**)

Los objetivos de creación del Comité son permitir una visión global de la innovación en el Grupo, así como impulsar actuaciones transversales en las que estén implicadas diversas unidades de negocio, y la formalización del proceso de innovación en todas las unidades.

Durante el año 2010, el Comité de Innovación ha llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- Definición del concepto de innovación para fijar así el marco de las actividades de innovación.
- Creación de un órgano formal que sirva de punto de referencia para los procesos de innovación en el Grupo, con especial atención a aquellos procesos con una componente transversal.
- Creación de un inventario de proyectos de innovación. Este inventario que se actualiza periódicamente con el objetivo de hacer un seguimiento de los proyectos de innovación, ha permitido identificar un total de 47 proyectos activos y 37 iniciativas en distintas fases de definición. Cabe destacar que el 15% aproximadamente de los proyectos tienen un componente transversal involucrando a más de una unidad de negocio, y que los recursos dedicados a estos proyectos en 2010 han representado aproximadamente 5 millones de euros y una dedicación equivalente de unas 44 personas a tiempo completo.
- Análisis, a partir del inventario realizado, del estado de la innovación en el Grupo, identificando procesos, iniciativas, proyectos realizados y recursos utilizados.
- Creación de un foro permanente en el que discutir las temáticas relacionadas con la innovación, así como hacer seguimiento de las actuaciones transversales, impulsando la colaboración entre las unidades de negocio

Quinto año consecutivo con presencia en los índices Dow Jones

El Dow Jones Sustainability Index (DJSI World) incluye el 10% de las empresas con mejores criterios de sostenibilidad corporativa del mundo, en cuya revisión de 2010 se invitó a 2.500 compañías, de las cuales fueron seleccionadas 318. En el caso del DJSI STOXX, que reúne el 20% de las empresas más destacadas en sostenibilidad, se invitó a 600 empresas, de las que 157 fueron seleccionadas.

En ambos casos, **abertis** se ha mantenido entre las empresas que forman el índice, por quinto año consecutivo, obteniendo una puntuación superior a la media en la dimensión económica, medioambiental y social, y la máxima puntuación en las categorías de información medioambiental y estrategia climática. Destacar las mejoras en el posicionamiento en categorías como códigos de conducta y ecoeficiencia operativa, y la distinción Silver Class en el sector de Transporte Industrial, como reconocimiento a su desempeño en sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

El apagón analógico finaliza en 2010

En marzo de 2010 finalizó el Plan de Transición de España a la TDT iniciado en septiembre de 2007, avanzándose así 2 años al plazo dado por la Unión Europea. Este ha sido un proceso complejo debido a la dificultad técnica derivada de la simultaneidad analógica y digital, y por la dimensión del proyecto, el cual ha afectado a 46 millones de personas.

abertis telecom ha liderado el paso a la televisión digital en España, desplegando las extensiones de cobertura en todas las comunidades autónomas excepto Castilla y la Mancha, Galicia y País Vasco, y parcialmente en Andalucía y Canarias, comunidades donde se dispone de un operador de telecomunicaciones regional, proporcionando así cobertura al 98% y al 96% de la población para las televisiones públicas y privadas, respectivamente. Actualmente, **abertis telecom** gestiona el 52% de los centros emisores de TDT.

El volumen del proyecto ha requerido la implicación de toda la organización, con más de 700 personas trabajando de manera directa, además de 2.000 técnicos y profesionales externos. El éxito del proceso ha sido posible gracias al compromiso y aval de todos los actores involucrados, y a la importante labor de información al ciudadano llevada a cabo.

La TDT ha supuesto un cambio tecnológico que ha abierto la puerta a nuevas aplicaciones y servicios como la TDT en movilidad o la televisión en 3D. Servicios en los que **abertis telecom** está aportando toda su capacidad de innovación y desarrollo.

La complejidad del proyecto ha supuesto algunas dificultades técnicas vinculadas a la falta de señal digital en determinadas zonas o retrasos en el llamado apagón analógico respecto la previsión inicial derivado de problemas climatológicos que impidieron los trabajos, para las cuales, **abertis telecom** ha puesto a disposición todos sus recursos con el objetivo de resolverlas de modo que generen el menor impacto sobre las personas usuarias.

La red de cobertura híbrida en España

La Fira de Barcelona acogió del 15 al 18 de febrero la quinta edición del Mobile World Congress 2010 (GSMA), el cual reúne a las principales empresas y organismos internacionales vinculados al desarrollo de las comunicaciones móviles. **abertis telecom** es Partner Oficial de Redes de TV en movilidad del GSMA desde la primera edición del congreso en 2006 y, como en las anteriores ediciones, facilitó y gestionó la infraestructura de red de difusión y transporte de TV móvil para la recepción de señales de televisión y servicios interactivos en terminales móviles durante el Congreso.

Como novedad de esta edición, **abertis telecom** desplegó tres redes para dar cobertura a los servicios que conformaron las demostraciones de TV en movilidad en los estándares existentes: DVB-H (Digital Video Broadcasting Handheld), DVB-SH (Digital Video Broadcasting Satellite Handheld) y MediaFLO (Media Forward Link Only). Durante el desarrollo del congreso se llevaron a cabo demostraciones de televisión en movilidad con tecnología DVB-SH, que combina la red terrestre y satelital.

abertis telecom, además de coordinar el Proyecto FURIA para el desarrollo de la televisión en movilidad, financiado por la Agencia Espacial Europea (ESA) y el Ministerio de Industria, participa en otros proyectos relacionados como son WingTV, el proyecto B21C y J-Ortigia. El objetivo del proyecto SafeTrip, en el que participan 19 empresas y entre ellas **abertis telecom** y **abertis autopistas**, es desarrollar un sistema basado en un receptor DVB-SH para los vehículos, el cual permita recibir y transmitir información como el estado de las carreteras o indicar la posición GPS.

Puntos interactivos de atención al cliente en autopistas

En 2010 las autopistas de **abertis** en España han llevado a cabo la implantación del proyecto de atención al cliente iniciado en 2009 y **galardonado con el premio Total Media al mejor sistema de atención al cliente** en el salón Internacional de Digital Signage.

El objetivo de estos puntos de información es **mejorar el servicio al cliente y responder a sus necesidades de información**. El proyecto consiste en puntos de información interactivos ubicados en las áreas de servicio en los que mediante un mapa de Europa el cliente puede navegar por las diferentes aplicaciones y obtener información en tiempo real sobre el estado de las carreteras, la previsión meteorológica, servicios en las autopistas y consejos de seguridad, así como información sobre los puntos de interés turístico situados en su trayecto o ciudad de destino. Además dispone de una aplicación que permite al cliente descargar esta información turística a su teléfono móvil mediante bluetooth.

El proyecto ha sido implantado en las áreas de servicio de Porta de Barcelona (AP-7, Barcelona), la Jonquera (AP-7, Girona), Altube (AP-68, Álava), Villacastín (AP-6, Segovia) y Sagunto (AP-7, Valencia), teniendo una buena aceptación entre los usuarios y usuarias de las áreas de servicio. A modo de ejemplo, desde su implantación el 22 de julio de 2010, el punto informativo ubicado en el área de servicio de Porta de Barcelona ha recibido 87.181 solicitudes de información, se han visualizado 190.277 vídeos, y se han descargado 1.334 guías turísticas.

Otra manera de informar en la AP-6 es el sistema que permite a los clientes de las autopistas de **abertis** en España estar informados en tiempo real de los tiempos medios de recorrido durante su desplazamiento por la autopista. Este sistema se basa en la tecnología bluetooth, el cual mediante sensores ubicados en paneles de mensajes variables y otros puntos estratégicos, detecta los dispositivos bluetooth en movimiento en la vía, y permite así conocer los tiempos medios de recorrido. Los clientes son informados de estos tiempos a través de la red de paneles de mensajes variable para que puedan controlar su desplazamiento.

Simulacros para mejorar la capacidad de respuesta en situaciones de emergencia en autopistas

Con el objetivo de verificar los planes de actuación, así como del equipamiento y de la capacidad de respuesta en situaciones de emergencia, en 2010 **acesa-aucat** ha llevado a cabo dos simulacros: simulacro de emergencia por accidente, y simulacro de vialidad invernal.

El 21 de abril de 2010 se llevó a cabo el simulacro de emergencia en el interior del túnel "Penya de Llamp" de la autopista C-32 a su paso por el municipio de Sitges. En él participaron varios turismos y un camión, así como más de 100 personas entre personal operativo, figurantes, observadores y asistentes. El objetivo del simulacro, organizado por la Dirección General de Protección Civil del Departamento de Interior, Relaciones Institucionales y Participación de la Generalitat de Catalunya y **aucat**, era comprobar la operatividad del **Plan de Autoprotección de aucat** y del **Plan de Protección Civil de Cataluña (Procicat)** activados durante el ejercicio, y evaluar la coordinación de los diversos grupos que participan en una emergencia de estas características. A su vez, dicho simulacro permitió evaluar la eficiencia y el buen funcionamiento de los sistemas de detección automática de incidencias y de gestión de emergencias tanto en el punto de la zona afectada (protocolos de arranque/parada/reversibilidad de los ventiladores del túnel afectado), como en las zonas no afectadas directamente, de los que dispone **aucat** en las instalaciones de la autopista C-32.

El objetivo del simulacro de vialidad invernal fue comprobar que la operativa, las comunicaciones y la coordinación entre los diferentes agentes implicados es correcta, así como el cumplimiento de los tiempos de respuesta y el correcto funcionamiento de la maquinaria y los equipos utilizados. Este simulacro permite a su vez detectar posibles modificaciones o correcciones de la operativa para adaptarla a nuevos entornos y/o condiciones, así como necesidades de mejora. Durante el simulacro se simuló una alerta meteorológica por parte del Centre de Coordinació Operativa de Catalunya (CECAT) y de l'Agència Estatal de Meteorologia (AEMET), y se activó el protocolo interno en alerta II, movilizandolos recursos necesarios para este nivel de alerta (personal, maquinaria propia y externa), los cuales simularon su actuación cuando se inició el periodo de riesgo marcado por la alerta meteorológica.

Nace *linking*: ¿Nos conectamos?

Tras intensos meses de colaboración entre todas las Unidades de Negocio del grupo **abertis**, en abril del 2010 nació *linking*, la nueva revista interna del Grupo. En cohesión con *link abertis* – la renovada *Revista abertis*, destinada a accionistas, clientes, instituciones, prensa,...- el público objetivo de *linking* son los 12.500 colaboradoras y colaboradores que forman parte del Grupo.

Con una periodicidad cuatrimestral, traducida a 6 idiomas y distribuida en 13 países, nos une en lo positivo, salvando fronteras y sumando la diversidad, gracias a la activa labor de nuestros corresponsales.

Su objetivo es mostrar y compartir el sentir de todas las personas trabajadoras, compartiendo la experiencia común y acercando visiones, objetivos e inquietudes, y fomentando así el sentimiento de pertenencia. *Linking* supone un nuevo canal de interacción entre las trabajadoras y trabajadores del grupo, ya que dispone de secciones a través de las cuales el personal puede hacer llegar sus inquietudes a expertos del Grupo, compañeros/as y directivos/as.

Corresponsales: los periodistas internos de abertis

Los *Corresponsales abertis* son personas curiosas e inquietas por todo aquello que ocurre a su alrededor y que se encuentran en contacto con un abanico amplio de colaboradores, que disponen de intuición para captar aquellas informaciones destacables a nivel de Grupo, cuya comunicación aporte un valor añadido a todas las personas que la reciban.

Entre sus funciones se encuentran la identificación de hechos relevantes, la búsqueda proactiva de oportunidades informativas, la auditoría de las acciones de comunicación corporativa, la canalización del retorno por parte del equipo y la participación activa en las comunicaciones de Red.

Con el objetivo de consolidar el programa Corresponsales y de proveer a los participantes con herramientas que faciliten su tarea, durante el año 2010 se han elaborado dos manuales de gestión, la Guía del corresponsal y la Guía para la gestión de la Red. Ambos tienen como eje central a los Corresponsales, y especialmente en el segundo caso, facilitan consejos de gestión de redes, tanto de nueva creación como de otras ya existentes, junto con otras recomendaciones que definen la figura de los Corresponsales como agentes de dinamización y cohesión del Grupo.

Zonas ecosaba

Las zonas ecosaba son puntos de recogida selectiva que se han instalado a modo de prueba piloto en dos aparcamientos de **saba** España. Cada zona está identificada con una señalética propia, bajo la que se ubican diferentes papeleras para la recogida selectiva de residuos, concretamente papel, rechazo y plástico.

La creación de estas zonas ha consistido en la reubicación de los puntos de recogida selectiva, concentrándolos al máximo en puntos concretos, con el objetivo de reutilizar los contenedores que ya estaban en uso en los aparcamientos y fomentar el uso de estos puntos como áreas de disposición de residuos.

El objetivo es continuar ampliando las zonas ecosaba en los diferentes aparcamientos del Grupo, en función de la recepción de la iniciativa por parte de las personas usuarias de los aparcamientos y del despliegue de las acciones medioambientales previstas para el año 2011.

Los aeropuertos y sus hábitats

Las actividades aeroportuarias generan un impacto sobre la biodiversidad local. Con el objetivo de reducirlo, los aeropuertos gestionados por **abertis** llevan a cabo diversas actuaciones, entre las que se pueden destacar las realizadas por los aeropuertos de Luton y de Belfast.

En el primer caso, el hábitat abierto de las pistas del aeropuerto de Luton supone una fuente de alimento ideal para pájaros como avefrías, y pájaros que se alimentan de insectos que sobrevuelan los prados como vencejos y golondrinas. Las áreas de hierba corta facilitan a los pájaros localizar el alimento y les confieren una mayor seguridad, ya que permite una visión sin obstáculos de potenciales depredadores.

Como parte de los procedimientos operacionales del aeropuerto, Luton ha desarrollado e implantado un plan de gestión de hábitats, con el objetivo de reducir el riesgo de la fauna salvaje, especialmente la colisión de pájaros durante el aterrizaje o despegue de aviones en las pistas.

La adopción de un régimen de hierba largo se considera la técnica de gestión de hábitats más efectiva que se puede aplicar en un aeródromo, permitiendo que la hierba alcance entre 150 y 200 mm e impidiendo una buena visibilidad a los pájaros de forma que se dificulta su alimentación. Esto no sólo protege el hábitat local sino que garantiza un ambiente seguro para las operaciones del aeropuerto.

En referencia al régimen de corte de la hierba, el aeropuerto de Belfast aplica una gestión similar a la realizada por Luton. Por otro lado, colabora con el Consejo Local de Biodiversidad, y ha asistido a algunas de las actividades que este organiza. Entre las actividades en las que se participa Belfast, cabe destacar el seminario mensual sobre biodiversidad y desarrollo, cuyo objetivo es concienciar acerca de diversas cuestiones relativas a la biodiversidad, y conocer cómo afecta ésta a un negocio, así como lo que puede hacer el negocio para conservar y mejorar la biodiversidad. Estos seminarios cuentan con la participación de ponentes de la NIEA (agencia medioambiental de Irlanda) y del sector industrial, que proporcionan consejos sobre reglamentación y ejemplos de mejores prácticas.

Belfast ha contado también con diferentes visitas de equipos de rodaje de la BBC Natural History Unit para grabar las poblaciones de liebre local, específicas del aeropuerto, y el aeropuerto forma parte de un estudio de la Agencia de Protección de la Salud, para el estudio de la extensión del mosquito en el Reino Unido.

Voluntaris: Otra manera de hacer las cosas

Enmarcado en el programa de voluntariado corporativo "Voluntaris", iniciado en el 2009, el día 5 de diciembre de 2010 se celebró el segundo Día del Voluntariado Corporativo, coincidiendo con el día Mundial del Voluntariado.

Bajo el lema "Otra forma de hacer las cosas", en las sedes de la compañía en España y Chile se organizaron diversas actividades solidarias con la finalidad de sensibilizar a las personas trabajadoras sobre la discapacidad.

En la sede de **abertis**, en el Parc Logístic de la Zona Franca, entre las actuaciones llevadas a cabo, se incluyeron conferencias, un taller para que los empleados pudieran experimentar las dificultades diarias con las que se encuentran las personas discapacitadas, así como la venta de productos elaborados por centros especiales de trabajo. Durante el acto de presentación, miembros de Voluntaris presentaron el proyecto *Teaming*, que promueve entre los trabajadores la donación de un euro mensual a iniciativas sociales. También hubo actividades singulares en los centros de San Rafael y en Valencia.

Además, durante toda la semana se habilitaron mecanismos de recogida de ropa y alimentos en veinte centros de trabajo de **abertis** en España y en Chile.

Por otro lado, se llevó a cabo una convocatoria de proyectos de colaboración con Instituciones y ONG's, en los que empleados de **abertis** participan como voluntarios. Por votación interna, a través de la Intranet corporativa, las personas trabajadoras del Grupo seleccionaron los proyectos a los que la fundación **abertis** otorgó aportación económica. Los proyectos más votados en cada uno de los ámbitos de actuación fueron:

- Cultural:
 - *Historias en femenino*, Agjima
- Medio ambiente:
 - *Gestión y restauración del hábitat del cangrejo de río ibérico, en la cuenca del río Llobregat*, Associació de Defensa i Estudi de la Fauna i Flora Autòctona (ADEFA)
- Social:
 - *Atención médica y asistencial a mujeres de Benarés (India) que sufren violencia de género y exclusión social*, Asociación Flores del Ganges. Ayudando y curando a mujeres de Asia
 - *Tardes de gresca*, FAREM (Associació de Persones amb Discapacitat Intel·lectual)
 - *Sonrisas para niños hospitalizados. El humor como terapia*, Fundación Theodora

Las cátedras abertis

abertis, con el objetivo de promover la formación y la investigación, así como la transferencia de conocimientos entre la universidad y la empresa, ha promovido la creación de diversas cátedras especializadas en diferentes ámbitos de la gestión de las infraestructuras. A continuación se presenta un pequeño resumen de cada una de las cátedras **abertis** y de los estudios realizados durante el 2010:

- **Cátedra abertis - UPC de Gestión de Infraestructuras del Transporte**. Desarrolla actividades de formación e investigación en el campo de la gestión de infraestructuras del transporte. La **cátedra abertis-UPC** impartió, de febrero a abril, una nueva edición de los Seminarios del Transporte; en mayo, el Curso de Análisis de Inversiones según investigaciones y prácticas europeas; y, en noviembre, el curso de Logística de Transportes de Mercancías sostenible. El VII Premio **abertis** ha distinguido un trabajo doctoral sobre predicciones de tráfico y, *ex aequo*, dos tesis sobre concesiones de infraestructuras y análisis de tráfico en autopistas.

- **Cátedra abertis - IESE de Regulación, Competencia y Políticas Públicas**. Durante el año 2010 ha seguido generando ideas y difundiendo conocimientos en las áreas de regulación, competencia y políticas públicas a través de la publicación de diversos trabajos y estudios, la organización de varias conferencias en Madrid y Barcelona, el V Encuentro de la *Association of Competition Economics en España* y diversos *lunch seminar* en los que se ha debatido sobre regulaciones del mercado y crisis bancaria.

- **Cátedra abertis - ESADE de Liderazgo y Gobernanza Democrática**. Tiene como objetivo analizar los modelos de gobierno empresarial, público y social, así como estudiar e impulsar fórmulas innovadoras de liderazgo capaces de dar respuesta a los retos de la sociedad actual. Ha centrado este año sus actividades de investigación en la Encuesta Europea de Valores, y con sus publicaciones y programas de conferencias ha seguido analizando los interrogantes que se plantean entre las diversas formulaciones de liderazgo y los actores y protagonistas de las acciones colectivas: empresas, gobiernos, organizaciones y movimientos sociales.

- **Cátedra abertis - FEDEA de Economía de las Infraestructuras y Transportes**. Los objetivos son desarrollar la investigación en temas de economía de las infraestructuras y el transporte, y la difusión de los trabajos realizados. En 2010, ha celebrado entre otras actividades, un seminario sobre eficiencia del Sector Financiero y ha publicado dos importantes trabajos sobre Riesgo Sistémico y Fletes de Transporte.

- **Cátedra abertis-LUMSA**, la primera experiencia de **abertis** en materia de transferencia de conocimiento universidad-empresa fuera de España, presentó el pasado diciembre en Roma su primer programa de actividades bajo el lema *Gestión sostenible e Innovación*, cuyos estudios y proyectos investigadores se concentrarán particularmente en los contextos geopolítico, económico y de recursos energéticos del área mediterránea.

- **Cátedra abertis- ENPC-IFSTTAR**, creada conjuntamente por la fundación **abertis** y l'École des Ponts ParisTech-IFSTTAR (Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux) ha sido el fruto de un gran proceso de trabajo desarrollado a lo largo de 2010 que ha culminado con la presentación de la delegación francesa de **abertis**. La cátedra se centrará en la formación e investigación en materia de gestión de infraestructuras de transporte y, junto con la **cátedra abertis-UPC**, constituirá el núcleo básico de una red europea de cátedras especializadas. Ambas convocarán anualmente el Premio **abertis**

16. Glosario

Acción positiva: Medida que tiene por objeto el desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Este concepto tiene como objetivo, asegurar una serie de políticas que no discriminen a las mujeres. Las acciones positivas son aquellas destinadas a eliminar las desigualdades de hecho de las que son objeto las mujeres.

Acción social: Es la estrategia sostenida de inversión en la comunidad, que trata de alinear los objetivos empresariales con las necesidades sociales, medio ambiente y económicas de la comunidad en la que opera la empresa, con el fin de promover los intereses a largo plazo de la empresa y reforzar su reputación. En las cajas de ahorros, tradicionalmente está gestionada desde la denominada Obra Social.

Agencia de calificación social: Organización que ha desarrollado metodologías de investigación sobre aspectos empresariales que pertenecen al ámbito social, medioambiental y ético. Normalmente la información que se genera se incorpora a bases de datos que se ponen a disposición de gestores financieros, inversores individuales, gobiernos, etc.

Agenda 21: Programa de actuaciones elaborado en la Conferencia de Naciones Unidas de 1992 para llevarlas a cabo en el siglo XXI a fin de conseguir un desarrollo sostenible.

Aspecto ambiental: Todo elemento de la actividad de la organización que produce algún tipo de afección al medio ambiente.

Aspecto ambiental significativo: Aquel que por su intensidad se considera relevante en la organización que, en el marco del SGA, debe elaborar unos criterios, basados en la legislación y en el estado del conocimiento de los materiales y sus efectos, para graduar la intensidad de sus afecciones ambientales y decidir cuando el aspecto es o no significativo.

BEN (bienestar económico neto): El BEN añade PIB el autoconsumo, el tiempo de ocio y la economía sumergida y le resta los daños ambientales.

Business case: Argumentación económica a favor de la RSC, que atiende que la empresa será responsable porque le interesa económicamente y sólo si le interesa económicamente.

Certificación: Proceso por el cual una institución autorizada evalúa y reconoce que un producto/servicio, departamento, área u organización ha conseguido los requisitos predeterminados por una norma o estándar.

Ciclo económico: Es un término que describe la evolución dinámica de una economía, mediante la sucesión de períodos o fases de aumento y de disminución de la actividad económica a lo largo del tiempo.

Ciudadanía corporativa: La gestión de todas las relaciones entre una empresa y sus comunidades de acogida a nivel local, nacional y mundial.

Código de conducta o de buenas prácticas: Define y desarrolla los fundamentos de comportamiento ético, que el Consejo de Administración de una empresa entiende han de aplicarse a los negocios y actividades. Las pautas de actuación necesarias para las relaciones con clientes, empleados, directivos, proveedores y terceros, y sus actuaciones en los diferentes mercados. Declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa y, algunas veces, de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de

exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios. Puede ser un documento complejo que requiera el cumplimiento de normas precisas y prevea un mecanismo coercitivo complicado.

Códigos de Buen Gobierno Corporativo: Documento que recogen una serie de recomendaciones y pautas de conducta para asegurar una gestión o dirección más transparente en las empresas, sobre todo cotizadas, lo que ayudará a que las mismas gocen de un mejor gobierno corporativo.

Contabilidad de Gestión Medioambiental: Aquella que se ocupa del tratamiento de costes e ingresos de naturaleza medioambiental y de la elaboración de información útil para la toma de decisiones orientadas a la gestión medioambiental de la empresa.

Coste medioambiental: Coste relacionado con el daño causado al medio ambiente como con la protección del mismo.

Cuentas ambientales: Recogen información sobre los recursos naturales; de menor a mayor complejidad pueden citarse 5 categorías: los sistemas indicadores, los indicadores agregados, las cuentas de recursos naturales, las cuentas satélites y los sistemas de contabilidad integrada.

Declaración ambiental: Es un documento público de EMAS más amplio que la “política ambiental” de ISO 14001 que debe ser reformulada en los términos del reglamento europeo.

Desarrollo sostenible: Desarrollo viable económicamente, respetuoso con el medio ambiente y socialmente equitativo.

Dimensiones del desarrollo sostenible: El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones, la económica (crecimiento económico), la social (sociedad más equitativa) y la ambiental (crecimiento respetuoso con el medio ambiente).

Ecoeficiencia: Uso eficiente de los recursos naturales. Su esencia: producir más con menos, utilizar menos recursos naturales y menos energía en el proceso productivo, reducir los desechos y la contaminación.

Educación ambiental: Es un enfoque interdisciplinar que pretende la formación de los individuos y comunidades en el conocimiento y la comprensión de las relaciones del ser humano con su medio ambiente (natural y social). Busca el desarrollo de competencias que se traduzcan en acciones de respeto y cuidado por la diversidad biológica y cultural.

Estrategia de la Unión Europea de Desarrollo sostenible (EEDS): Documento aprobado en el Consejo Europeo de Gotemburgo de 2001 donde se fijan las directrices a seguir en la Unión Europea para alcanzar un desarrollo sostenible. Las líneas generales son la lucha contra la pobreza, el fomento del desarrollo social, la integración de los objetivos de desarrollo sostenible en todas las políticas de la Unión Europea, una mejora gobernanza a todos los niveles, gestionar de forma sostenible los recursos naturales y garantizar una financiación adecuada para el desarrollo sostenible.

Estudio de impacto ambiental: Documento técnico que contiene la identificación y la valoración de los posibles impactos derivados del proyecto sometido a consideración.

Evaluación de impacto ambiental: Proceso de recogida de información, análisis y predicción destinado a anticipar, corregir y prevenir los posibles efectos que una actuación puede tener sobre

el medio ambiente. Desde un enfoque legalista, es un procedimiento administrativo al que deben someterse determinados proyectos antes de ser ejecutados.

Gestión de la RSC: Reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de las empresas de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, generando políticas, estrategias y procedimientos, que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con los grupos de interés.

Gobierno corporativo: La forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas. La RSC aplicada al gobierno corporativo implica la presencia e influencia de los principios sociales y medioambientales de gestión en los órganos que ejercen dicha dirección y control de las empresas.

GRI o Global reporting initiative: Norma voluntaria, consensuada entre un amplio número de stakeholders, para orientar los informes de RSC de las empresas.

Grupos de interés: Personas físicas o jurídicas que tienen un interés en una decisión determinada de la empresa. Cualquier individuo, o grupo interno o externo a la organización, que afecta o puede ser afectado por las políticas, decisiones y acciones de la misma.

Huella ecológica: Representa la cantidad de territorio necesario para proporcionar los recursos consumidos, directa o indirectamente, por una persona o un grupo de personas y asimilar los residuos que generan.

Mecenazgo: Colaboración de la empresa con una actividad, normalmente de tipo cultural-artístico, a cambio de un beneficio en imagen.

Medio ambiente: Entorno en el cual una organización opera, incluyendo el aire, agua, tierra, recursos naturales, flora, fauna, los seres humanos y sus interrelaciones.

Permisos de contaminación: Derechos de contaminación susceptibles de compra-venta en mercados de activos financieros específicos-

Política medioambiental: Es el documento ISO14001 que explicita la declaración ambiental de la dirección de la organización base para el desarrollo de todo el sistema de gestión ambiental. Debe ser público y explícitamente conocido por el personal de la organización.

Programa ambiental: Documento que con cierta periodicidad la organización desarrolla indicando los objetivos y metas que quiere alcanzar en el periodo que se considera. Habitualmente el programa ambiental es anual. Los objetivos son enunciados generales en cuyo marco se clasifican las metas que son enunciados concretos.

Programas de mejora ambiental: Desde el conocimiento del estado ambiental de una organización, con los medios ambientales de la organización se debe ser capaz de diseñar y poner en práctica, no necesariamente aumentando tipos y cantidad de medios ambientales, programas de actuación sobre el proceso, materiales y personal de la organización que permitan una reducción de la afección ambiental de la organización.

Protocolo de Kioto: Tratado internacional para reducir las emisiones de seis gases causantes del efecto invernadero un 5,2% en el periodo 2008-2012 respecto a los niveles del año 1990.

Reputación corporativa: Opinión que provoca una empresa en los grupos de interés, basada en las conductas de gestión en todos sus ámbitos de actuación.

Revisión medioambiental: Es el análisis documentado en ISO14001 del estado ambiental de la organización respecto de los requisitos legales, aspectos medioambientales significativos, prácticas y procedimientos de gestión medioambiental existentes, evaluación de la información obtenida a partir de las investigaciones sobre incidentes.

RSC (responsabilidad social de la organización): Política y prácticas para medir y gestionar las necesidades presentes y futuras de los stakeholders, excediendo los requerimientos legales e integrando el impacto económico, medioambiental y social de una organización en la definición de su estrategia.

RSC explícita: Definida por Matten y Moon (2005) como el conjunto de políticas corporativas de carácter voluntario desarrolladas por la empresa, generalmente destinadas a atender cuestiones identificadas por la misma o por sus grupos de interés como integrantes de su responsabilidad social.

RSC implícit: Según Matten y Moon (2005) se relaciona con la existencia de instituciones de carácter formal e informal, traducidas en valores, normas o reglas, a través de las cuales se asignarían las responsabilidades a asumir por la empresa para atender los intereses de la sociedad.

Sistema de gestión ambiental (SGA): Conjunto de medios que permiten conocer el estado de la organización y elaborar programas de mejora ambiental en la organización.

Sostenibilidad corporativa: Todos aquellos a quienes afecta la organización, o que se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha organización, sus clientes y sus partners.

Stakeholders, grupo de interés ó partícipe: Los grupos de interés, partes interesadas, o stakeholders, son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia.

UNEP: United Nations Environmental Programme: Programa ambiental de Naciones Unidas.