

# Benchmarking RSC

## Informe Final

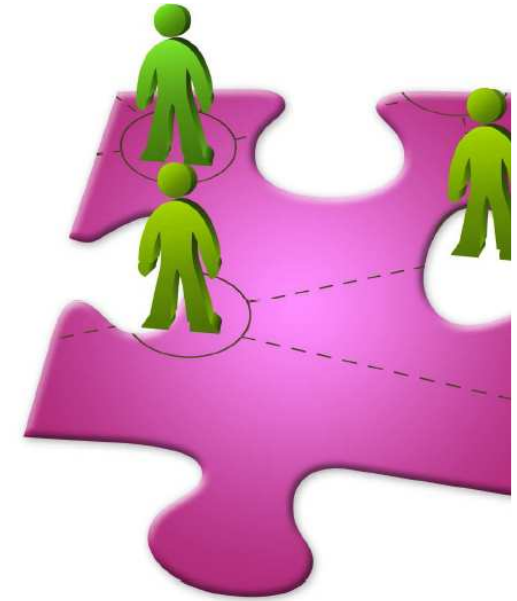
### Cumbre de Gestión Sostenible 2011

Comité de Industrias Energéticas  
Comité de Gestión Sostenible  
Madrid, 8 Junio 2011



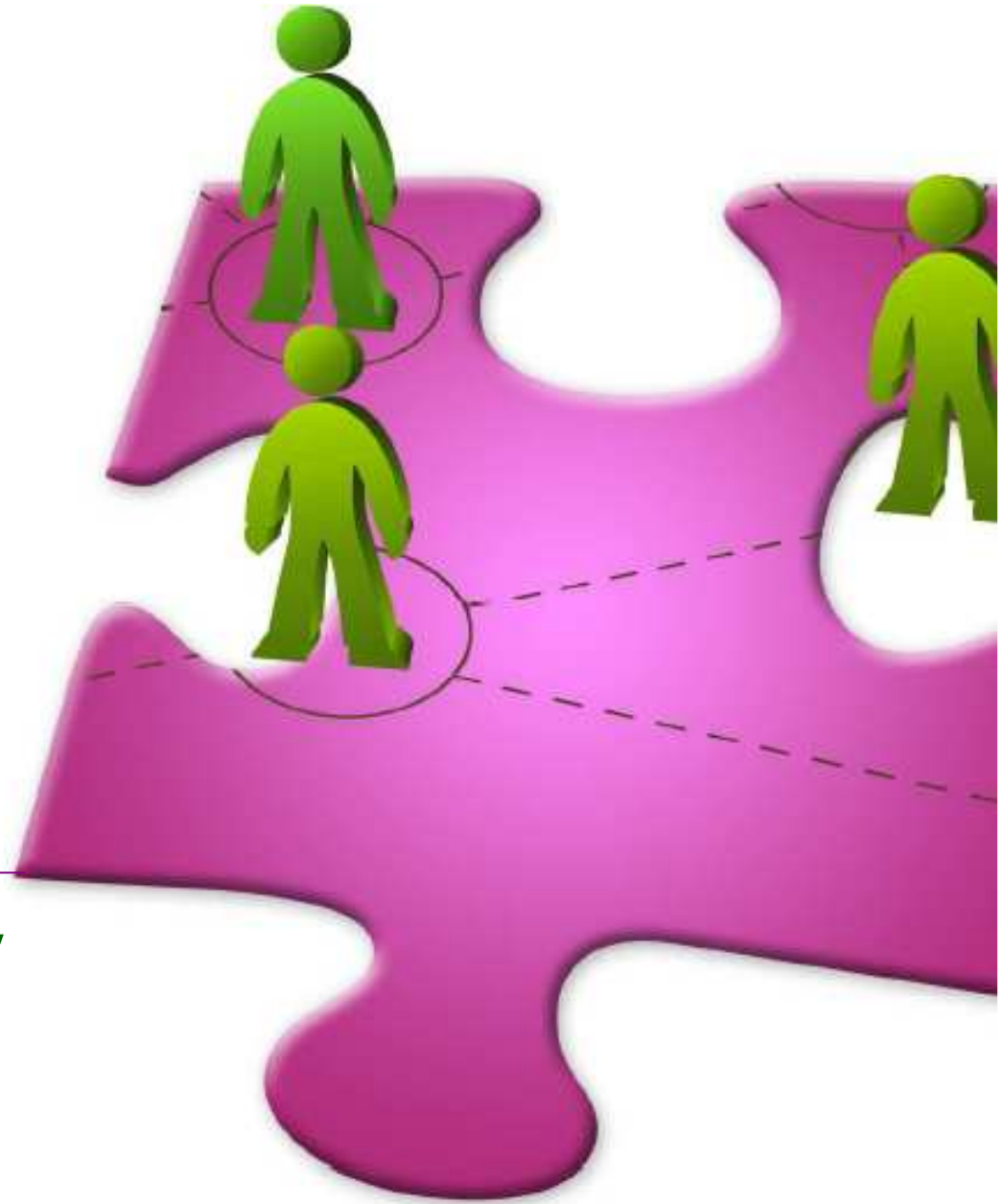
# Indice

- 1. Introducción y Objetivos**
- 2. Modelos de Gestión de la RSC en las empresas españolas**
  1. Enfoques Organizativos de la RSC
  2. Modelos de Gestión Estratégica de la RSC
  3. Modelos de Gestión Operativa de la RSC
  4. Modelos de gestión de los Grupos de Interés
- 3. El Futuro de la Gestión de la RSC en las empresas españolas**
- 4. Conclusiones**



# 1

## Introducción y Objetivos



# 1. Introducción y objetivos

---

## ▪ Objeto del Estudio

- La **Responsabilidad Social Corporativa**, como la calidad en décadas anteriores, se ha convertido en un motor fundamental de cambio en las empresas. En los últimos años, diversas iniciativas han surgido con objeto de fomentar, estructurar o regular la RSC en las empresas (GRI, AA1000 o ISO 26000).
- Las **empresas españolas han sido pioneras en la implantación de la RSC** en sus modelos de gestión. En 2010, el prestigioso índice DJSI que evalúa a las 2.500 mayores empresas del mundo de acuerdo a criterios RSC incluyó a 19 compañías españolas entre las 318 compañías más sostenibles del mundo.
- La **integración de la RSC** en la gestión de las compañías españolas ha implicado un importante esfuerzo y ha determinado diferentes enfoques de gestión, en cuanto al modelo organizativo, el modelo de gestión estratégico y operativo o la integración de las expectativas de los distintos grupos de interés.

El presente estudio tiene por **objetivo** mostrar una referencia comparativa para las empresas, a través de la cuál, puedan analizar los distintos modelos de gestión de RSC, permitiendo a cada empresa aprender de las experiencias de otros y adoptar el modelo que mejor se adapte a sus necesidades y características



# 1. Introducción y objetivos

---

- **Universo del Estudio**

- **Población de la muestra:** 70 empresas
- **Criterios de selección de la muestra:** empresas referentes en la gestión de la RSC en España (IBEX-35, empresas en DJSI, etc.)
- **Empresas han participado en el estudio:** 26 empresas

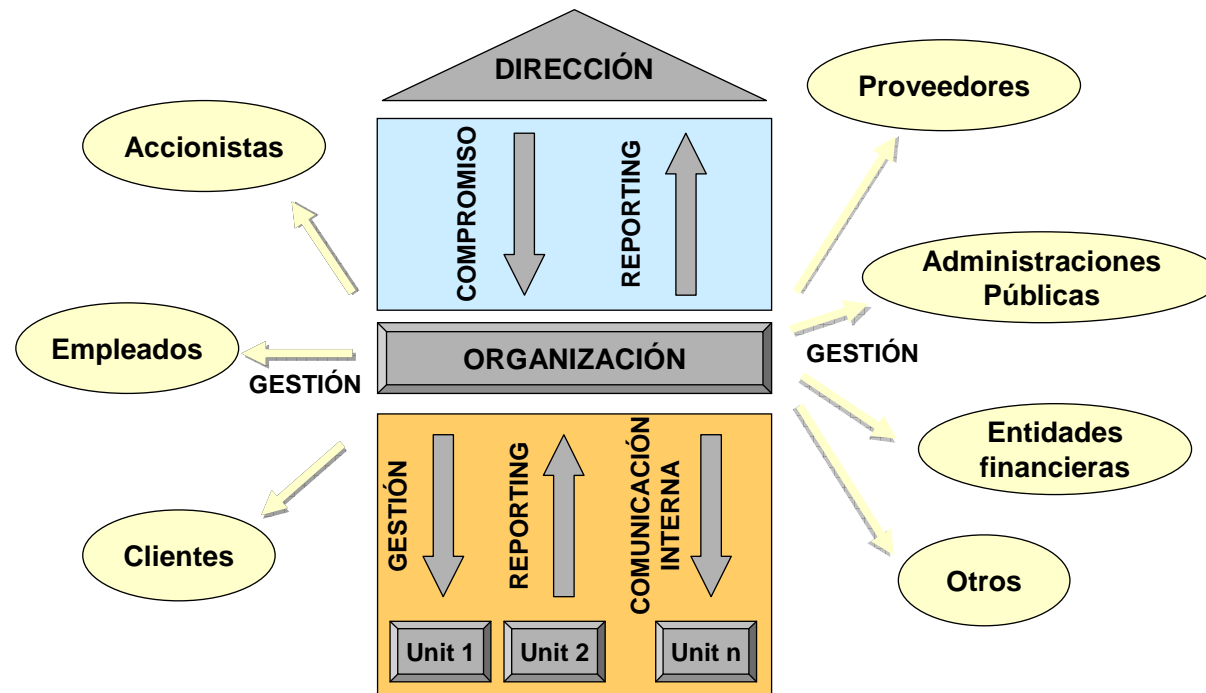
ABENGOA	GAMESA
ACCIONA	GAS NATURAL FENOSA
ADIF	GENERAL ELECTRIC
AENA	GRUPO CORTEFIEL
BANCO POPULAR	IBERIA LAE OPERADORA
CAJA MADRID	IKEA Ibérica
CAJA NAVARRA	INDRA
CEMEX España	MRW
CLH	REE
EL CORTE INGLÉS	REPSOL YPF
ENAGÁS	SOL MELIÁ
ENDESA	TELEFÓNICA
FERROVIAL	VODAFONE España



# 1. Introducción y objetivos

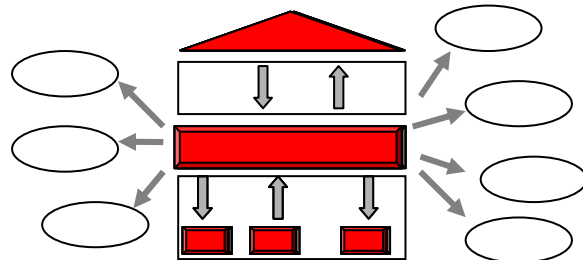
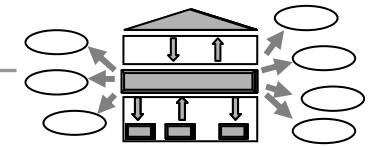
- **Alcance del estudio**

- Ámbito del estudio: modelo organizativo, modelo de gestión estratégica, modelo de gestión operativa, modelo de gestión de grupos de interés.

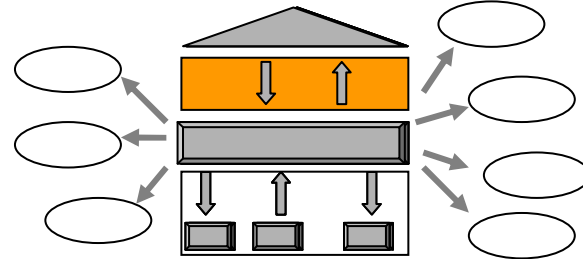


# 1. Introducción y objetivos

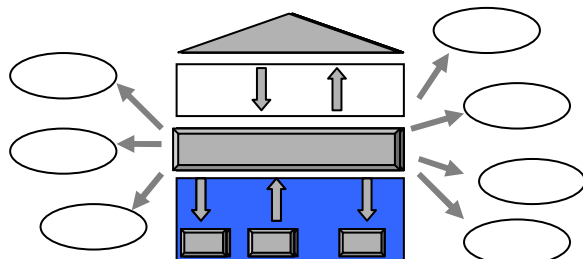
## ▪ Alcance del estudio



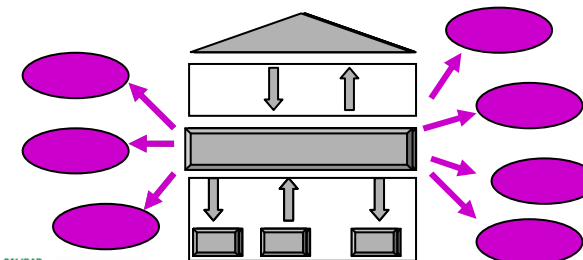
**MODELO ORGANIZATIVO**



**MODELO DE GESTIÓN  
ESTRATÉGICA**



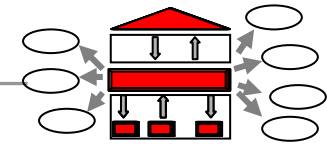
**MODELO DE GESTIÓN  
OPERATIVA**



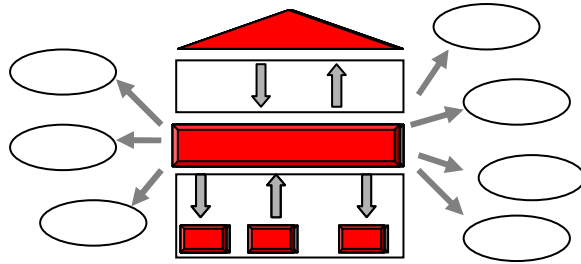
**MODELO DE GESTIÓN DE  
GRUPOS DE INTERÉS**



# 1. Introducción y objetivos



## ▪ Objetivos



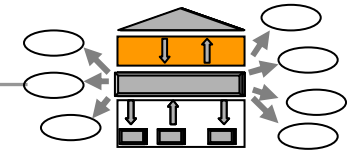
## MODELO ORGANIZATIVO

- ¿RSC vs Sostenibilidad?
- ¿Cuál es el grado de centralización/transversalidad actual y futuro en el ámbito de RSC?
- ¿Tiene la RSC suficiente “peso organizativo”?
- ¿Qué tendencias hay en cuanto a los órganos de gobierno RSC?

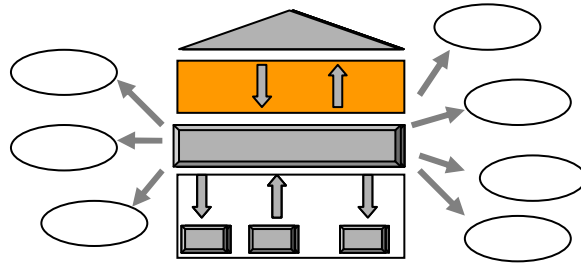




# 1. Introducción y objetivos



## ▪ Objetivos

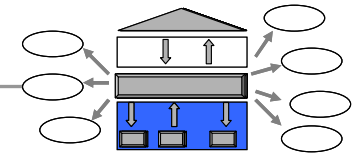


## MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

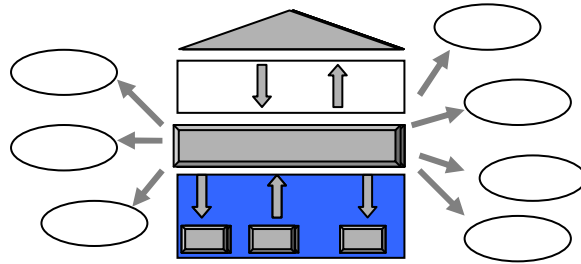
- ¿Está integrada la RSC en la estrategia de las Compañías?
- ¿En qué ámbitos van a enfocar las empresas su estrategia RSC?



# 1. Introducción y objetivos



## ▪ Objetivos

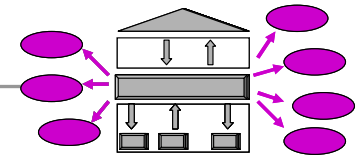


## MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

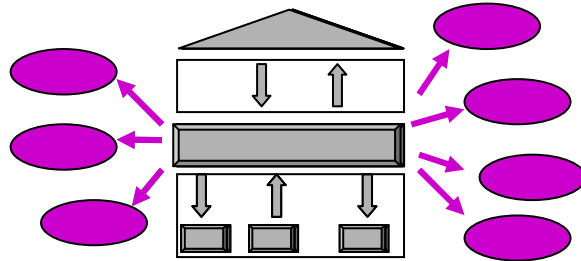
- ¿Qué herramientas utilizan las empresas para gestionar la RSC?
- ¿En qué ámbitos enfocan actualmente las empresas hoy sus esfuerzos en RSC?
- ¿Qué canales de información y retroalimentación utilizan las empresas en la gestión de RSC?



# 1. Introducción y objetivos



## ▪ Objetivos



## MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

- ¿Modelo de Gestión común o específico por grupo de interés?
- ¿Está el dialogo con los grupos de interés integrado en la estrategia y gestión de la compañía?
- ¿Existen canales de difusión y retroalimentación adecuados a cada grupo de interés?
- ¿Son las redes sociales ya un canal más de dialogo con ellos?



# 1. Introducción y objetivos

## ▪ Alcance del estudio

### MODELO ORGANIZATIVO



### MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



### MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA



### MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

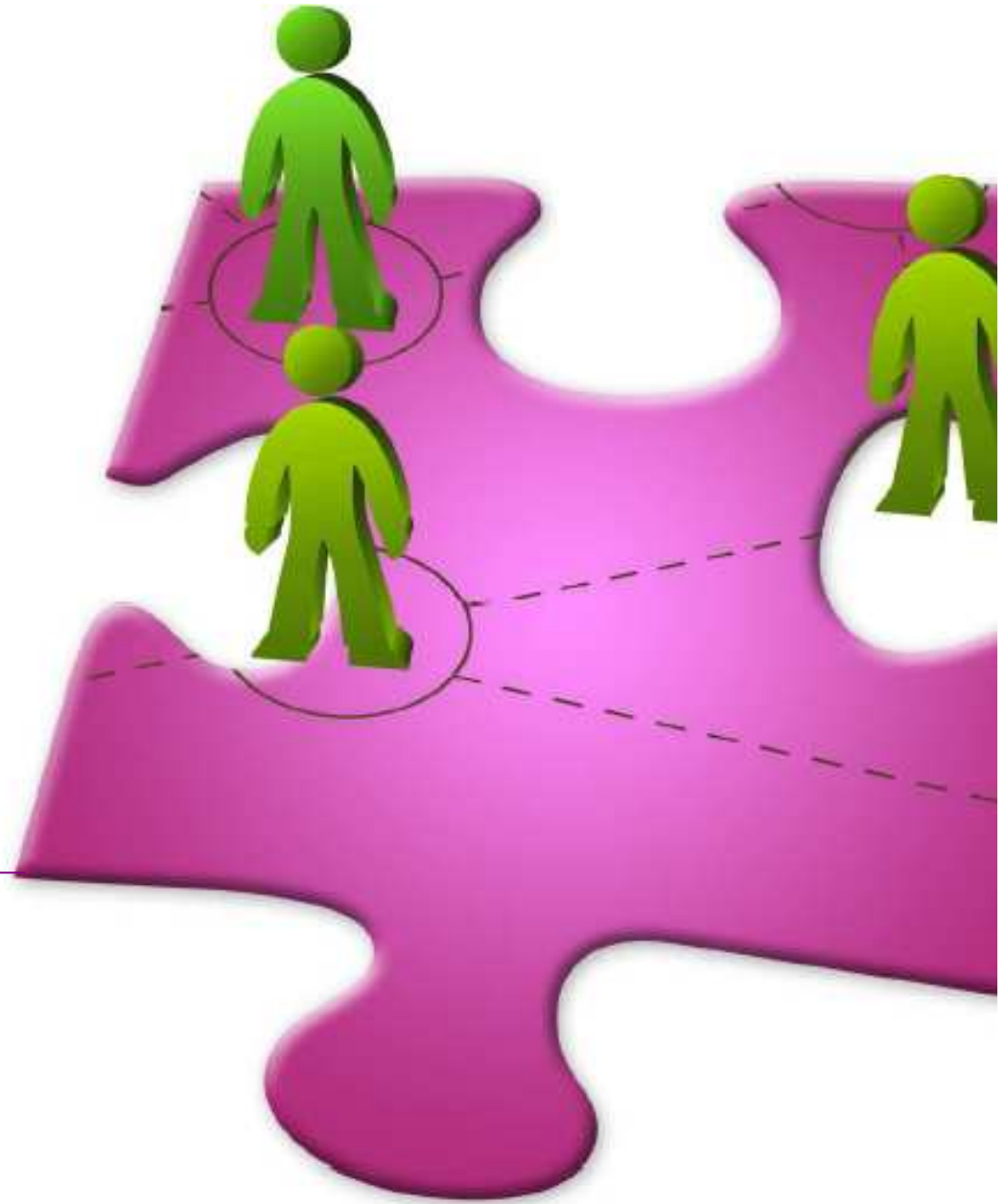


- ¿RSC vs Sostenibilidad?
- ¿Cuál es el grado de centralización / transversalidad actual y futuro en el ámbito RSC?
- ¿Tiene la RSC suficiente "peso organizativo"?
- ¿Qué tendencias hay en cuanto a los órganos de gobierno RSC?
- ¿Está integrada la RSC en la estrategia de las Compañías?
- ¿En qué ámbitos van a enfocar las empresas su estrategia RSC?
- ¿Qué herramientas utilizan las empresas para gestionar la RSC?
- ¿En qué ámbitos enfocan actualmente las empresas hoy sus esfuerzos en RSC?
- ¿Qué canales de información y retroalimentación utilizan las empresas en la gestión de RSC?
- ¿Modelo de Gestión común o específico por grupo de interés?
- ¿Está el dialogo con los grupos de interés integrado en la estrategia y gestión de la compañía?
- ¿Existen canales de difusión y retroalimentación adecuados a cada grupo de interés?
- ¿Son las redes sociales ya un canal más de diálogo con ellos?



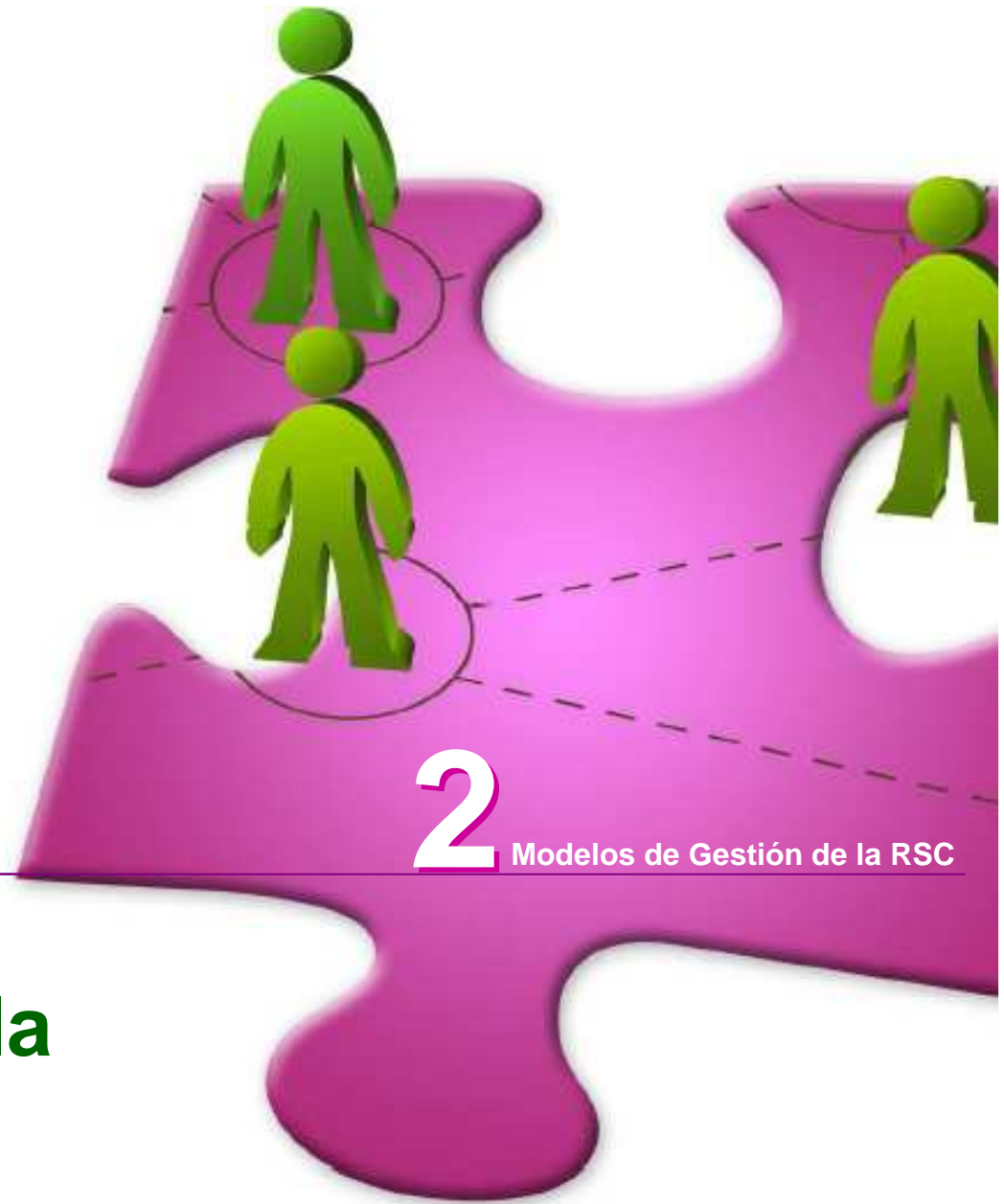
# 2

## Modelos de Gestión de la RSC

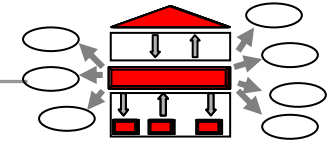


# 2.1

## Enfoques Organizativos de la RSC



## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC

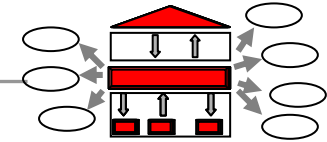


- Denominación y Ubicación Organizativa

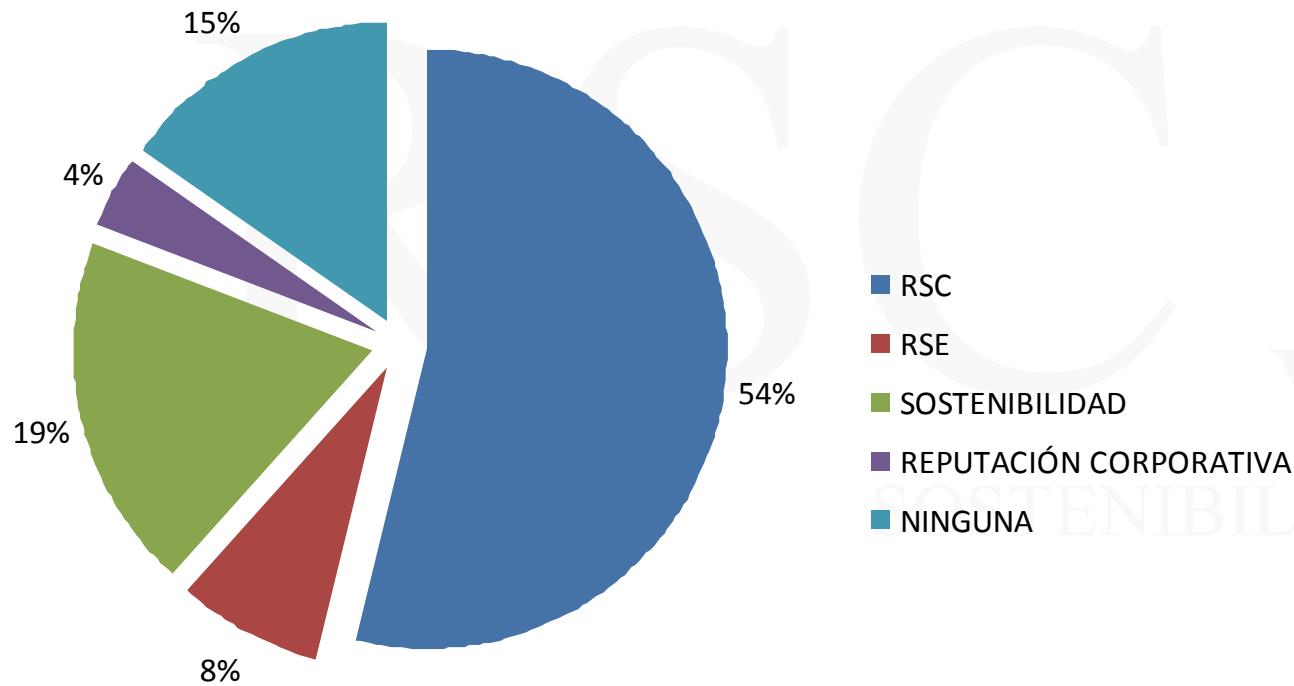
RSC Vs.  
SOSTENIBILIDAD



## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



### Denominación y Ubicación Organizativa

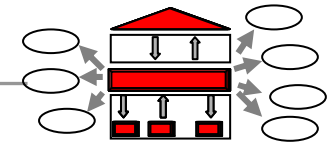


- El **62%** de las áreas presentan el término **RSC o RSE** mientras que el 19% asocian su denominación a sostenibilidad o desarrollo sostenible.





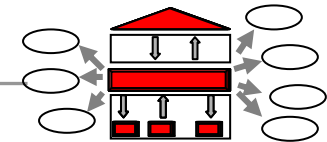
# 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



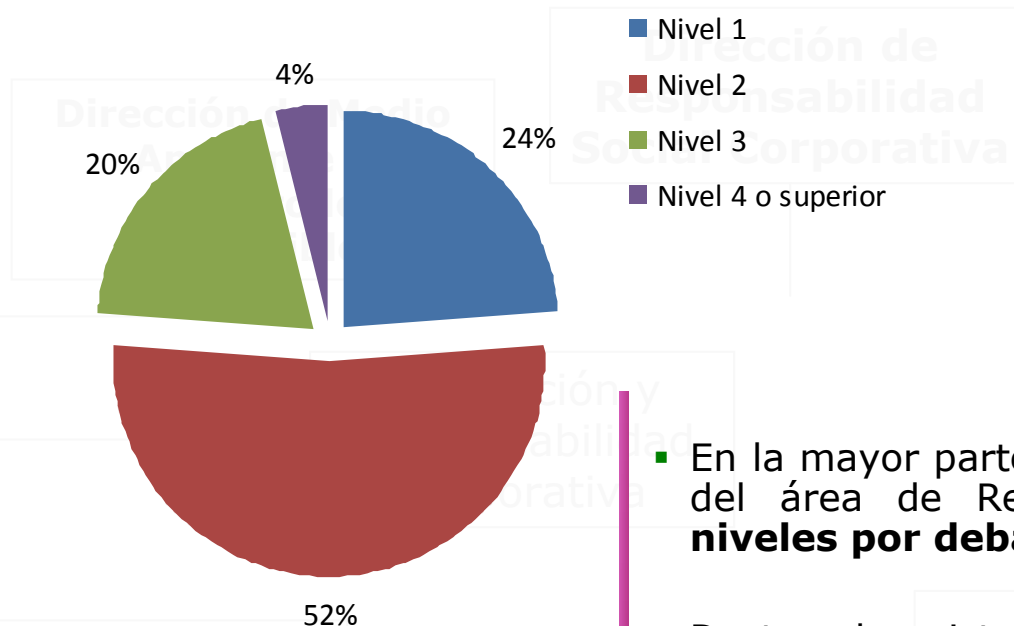
## Denominación y Ubicación Organizativa



## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



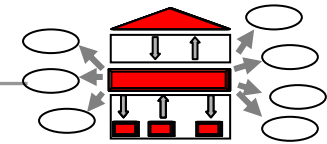
### Denominación y Ubicación Organizativa



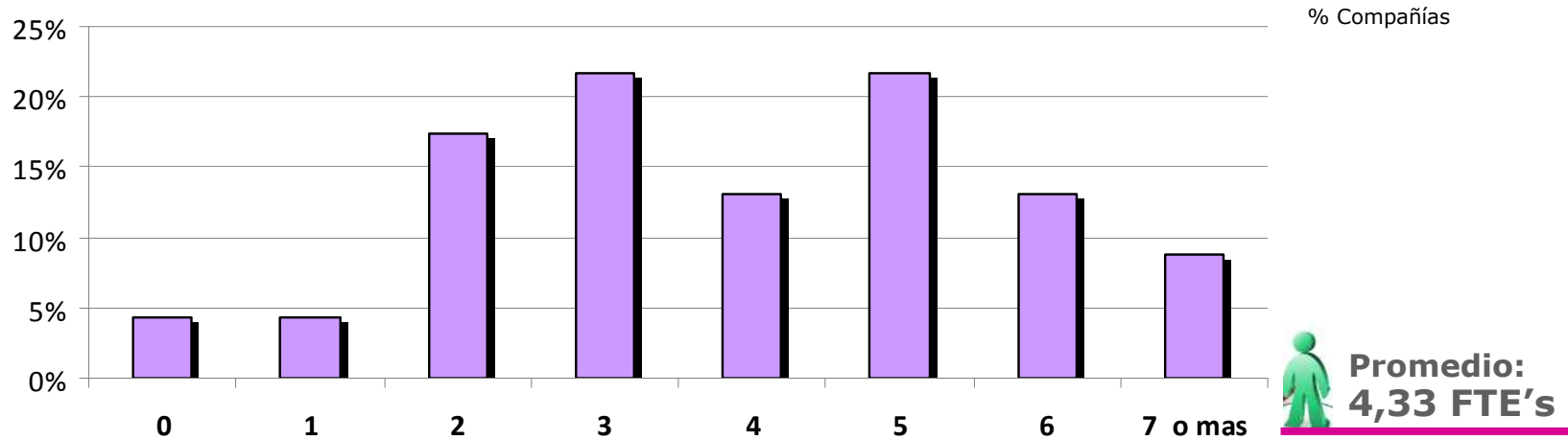
- En la mayor parte de las compañías (52%) la ubicación del área de Responsabilidad Corporativa está **dos niveles por debajo de Presidencia**.
- Destaca la existencia de **6 compañías** en las cuales el área de RSC/Sostenibilidad esta **dependiendo directamente de presidencia/Consejo de Dirección**.
- 11 de las 26 empresas tienen una Dirección** en la cual se incluye el término RSC/Sostenibilidad, si bien únicamente 3 de ellas hacen referencia exclusiva a este ámbito.



## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



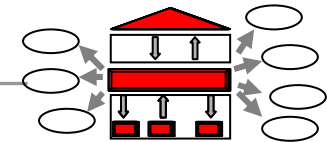
### ▪ Dimensionamiento Unidad Corporativa de RSC



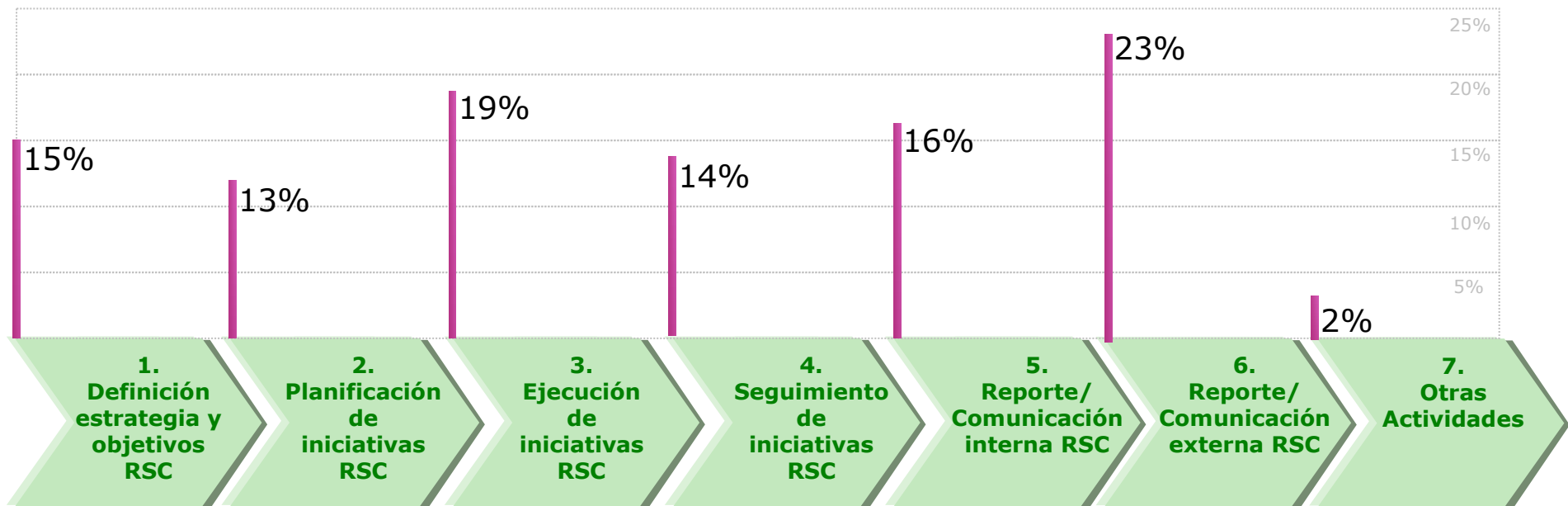
- El número promedio de personas que trabajan en el área corporativa de RSC es de 4,3.
- El número más habitual de personas en el área corporativa es **tres o cinco** sin que esto tenga ninguna asociación con el tamaño de la compañía.



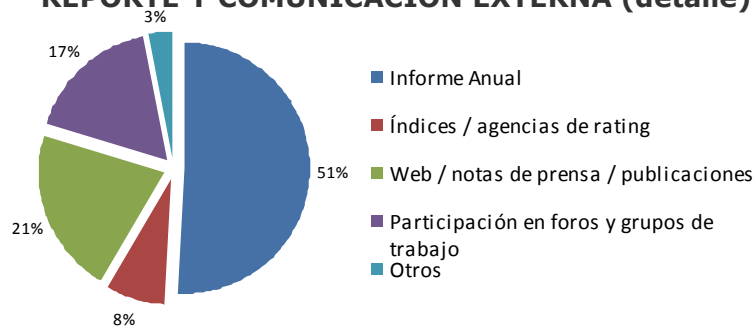
## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



- **Dedicaciones por área de actividad**  
UNIDAD CORPORATIVA DE RSC



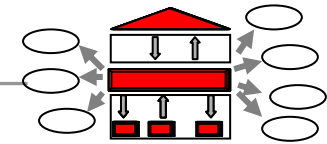
### REPORTE Y COMUNICACIÓN EXTERNA (detalle)



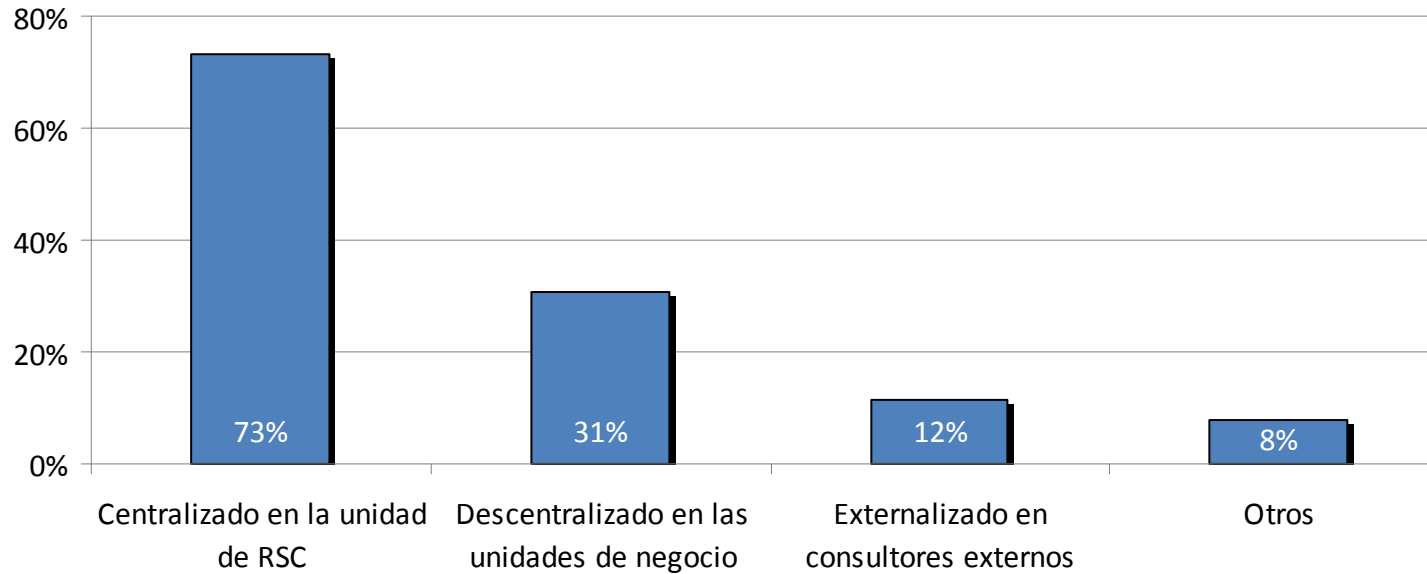
- La tipología de **actividades que más recursos requieren** dentro de la unidad corporativa de RSC son las relacionadas con el **Reporte y Comunicación Externa** de RSC (23%)
- Dentro de este bloque la **elaboración del informe anual** es la actividad que requiere una mayor dedicación



## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



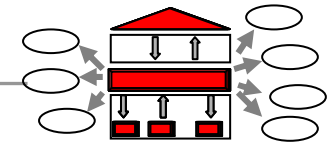
### ▪ Grado de centralización de la gestión de la RSC



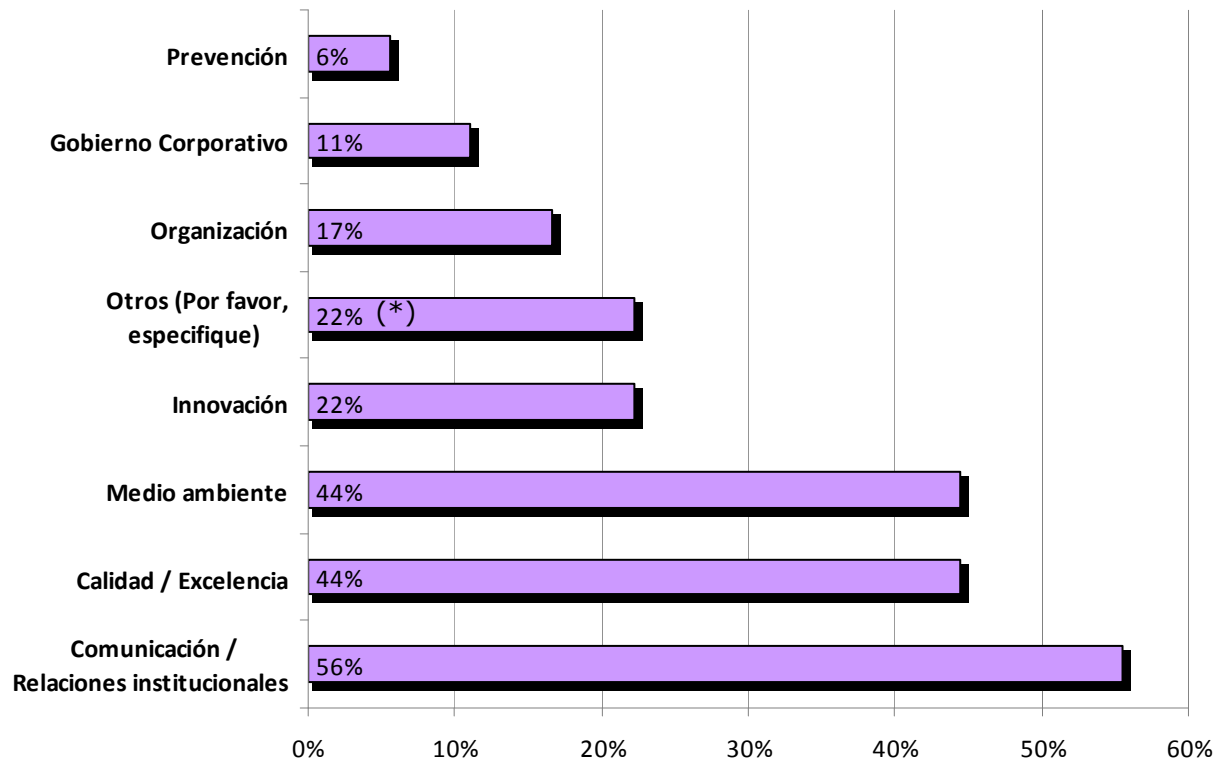
- El modelo de gestión centralizado en la Unidad responsable de RSC es el más extendido (73%).



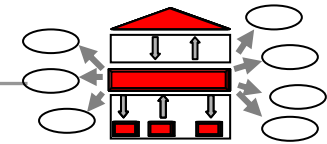
## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



- **Otros Ámbitos de Gestión Compartidos en la misma Unidad**  
UNIDAD CORPORATIVA DE RSC

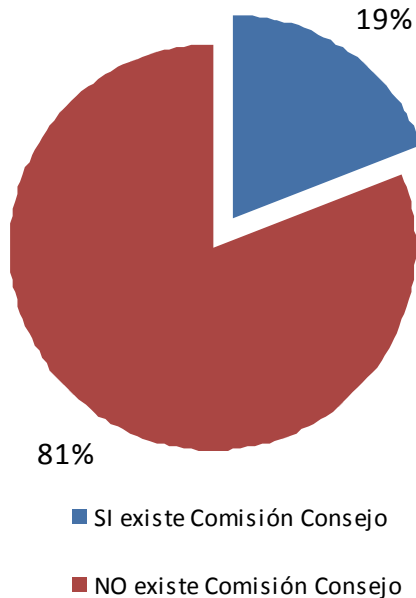


## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



### Órganos de Gobierno de la RSC

#### COMISIÓN DEL CONSEJO



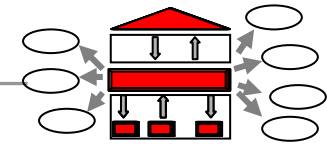
#### Principales Funciones identificadas:

- Validar la política, objetivos y directrices en materia de Responsabilidad Corporativa
- Informar al Consejo de Administración sobre la política en RSC
- Impulsar y aprobar las iniciativas de RSC y Buen Gobierno Corporativo
- Validar seguimiento cuadro de mando
- Revisar el Informe de Responsabilidad Corporativa previo a su presentación al Consejo de Administración,

- Únicamente **5 de las 26 empresas** tienen una Comisión en el Consejo a la cual se le han atribuido funciones específicas en materia de RSC.

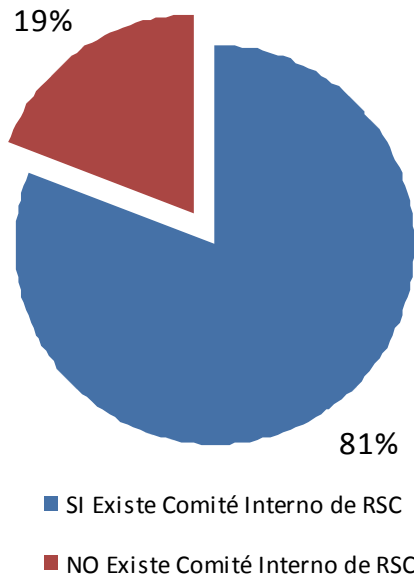


## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



### Órganos de Gobierno de la RSC

#### COMITÉ INTERNO DE RSC



#### Principales Funciones identificadas:

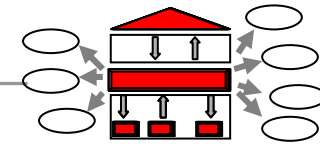
- Proponer y en algunos casos aprobar la política de RSC
- Definir la estrategia de RSC, planificar y realizar seguimiento de iniciativas
- Órgano que aprueba la Estrategia quinquenal y el Programa Anual de RC, efectuando el seguimiento de las actuaciones.
- Consolidar y Hacer Seguimiento planes plurianuales de RC corporativos
- Aprobar Plan Director de Sostenibilidad
- Integrar en la gestión de la compañía la Política y Estrategia RSC
- Promover la RSC como uno de los valores fundamentales de la empresa,
- Impulsar el desarrollo e incorporación de herramientas de gestión de la RSC
- Garantizar el buen funcionamiento del sistema de gestión, presentar informes de evaluación y revisión del sistema
- Analizar los riesgos y oportunidades reputacionales de cada unidad de negocio y área geográfica.
- Conocer y orientar la información consolidada que la compañía presenta para su inclusión en los índices de sostenibilidad;
- Conocer los principales acuerdos alcanzados y los planes de RC aprobados por los comités de RC nacionales.

- **21 de las 26 empresas** tienen un Comité Interno de RSC.



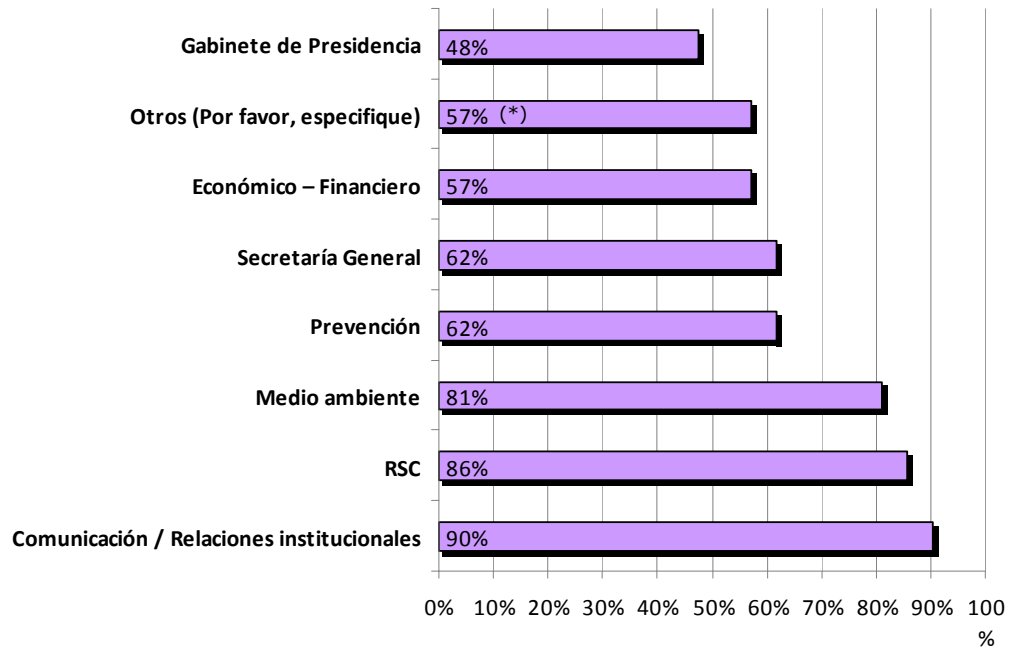


## 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC



### Órganos de Gobierno de la RSC

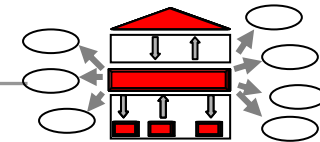
#### COMITÉ INTERNO DE RSC. COMPOSICIÓN



- El área que está presente en mayor número de ocasiones dentro del comité de sostenibilidad es el **área de Comunicación (90% de los Comités identificados)**.
- (\*) Adicionalmente a las áreas evaluadas, es muy habitual que los comités internos incluyan áreas como Recursos Humanos, Compras, Planificación y Estrategia, Asesoría Jurídica o Fundación.



# 2.1 Enfoques Organizativos de la RSC

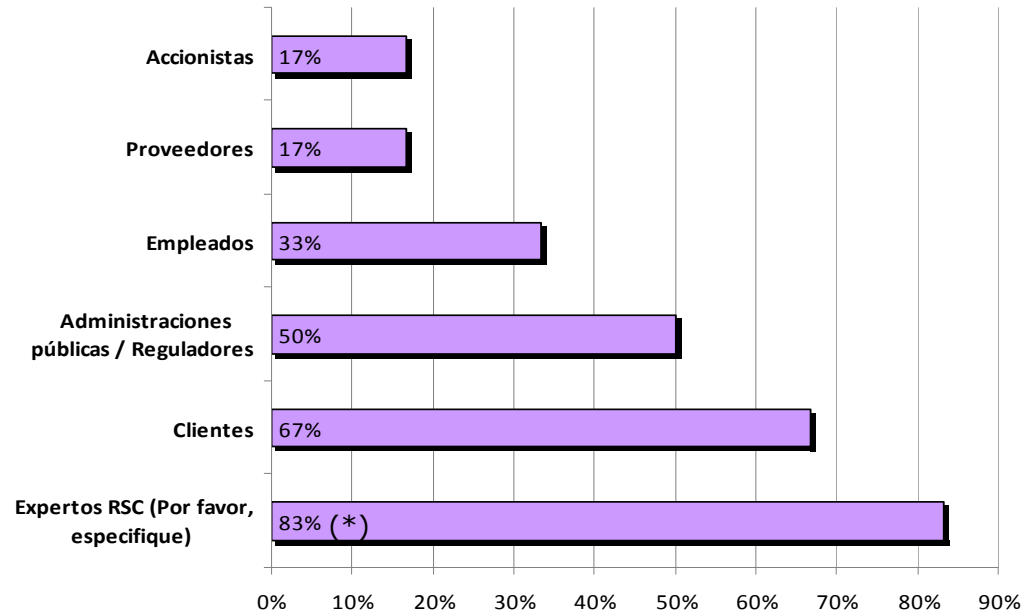


## Órganos de Gobierno de la RSC

### CONSEJO CONSULTIVO



### COMPOSICIÓN

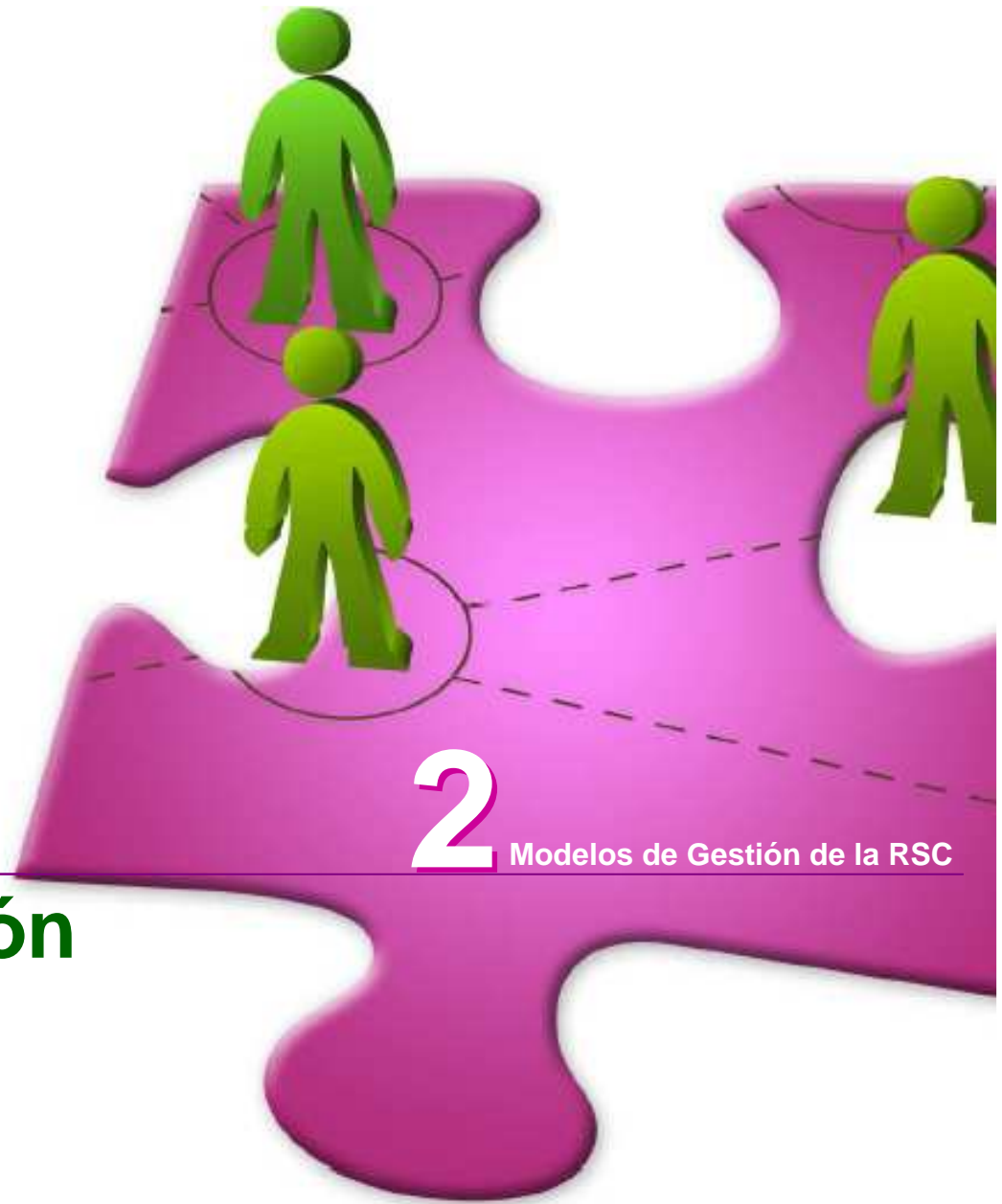


- Únicamente **6 de las 26 empresas** tienen un Consejo Consultivo para temas de RSC
- Los grupos que más habitualmente participan en los Consejos Consultivos son **Clientes y Administración Pública**
- (\*) Otros grupos de expertos: Sindicatos, ONGs, organizaciones de consumidores, Profesores Académicos; Instituciones de enseñanza, representantes de asociaciones locales (culturales, ambientales...); Expertos en Temas Sociales de la RSC



# 2.2

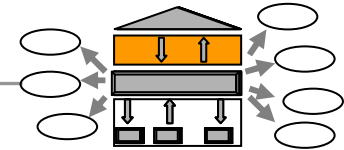
## Modelos de Gestión Estratégica



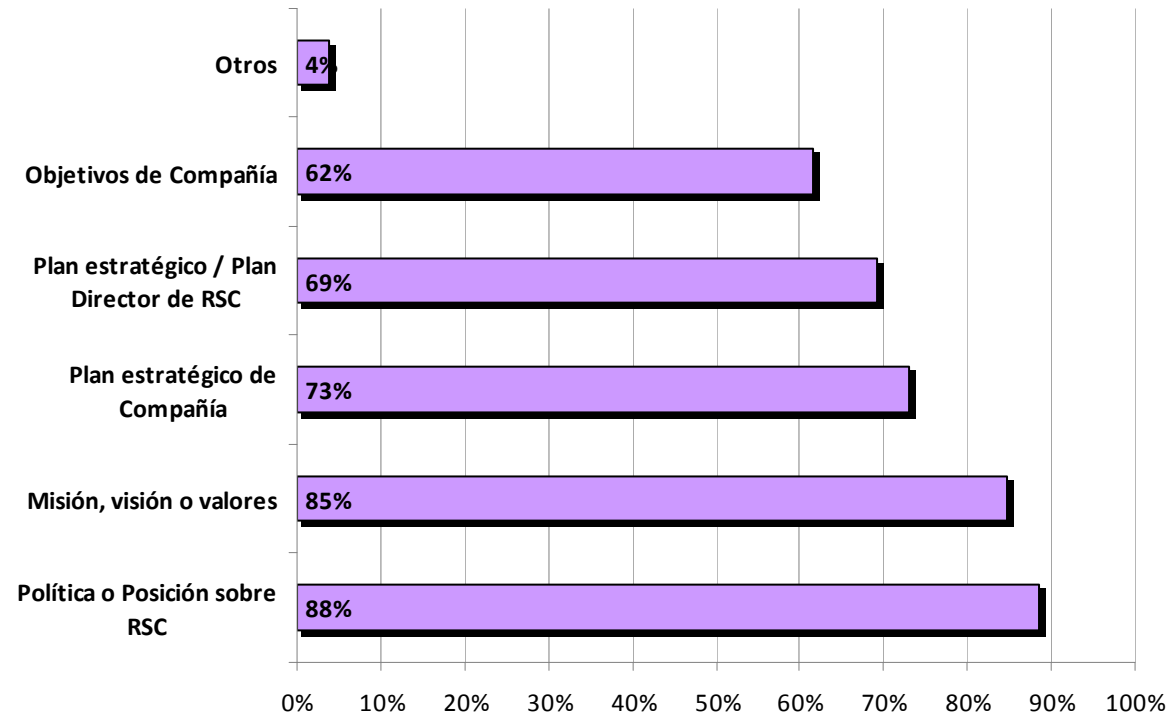
2

Modelos de Gestión de la RSC

## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica



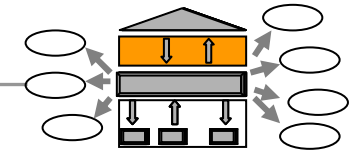
### Elementos clave de la Estrategia RSC



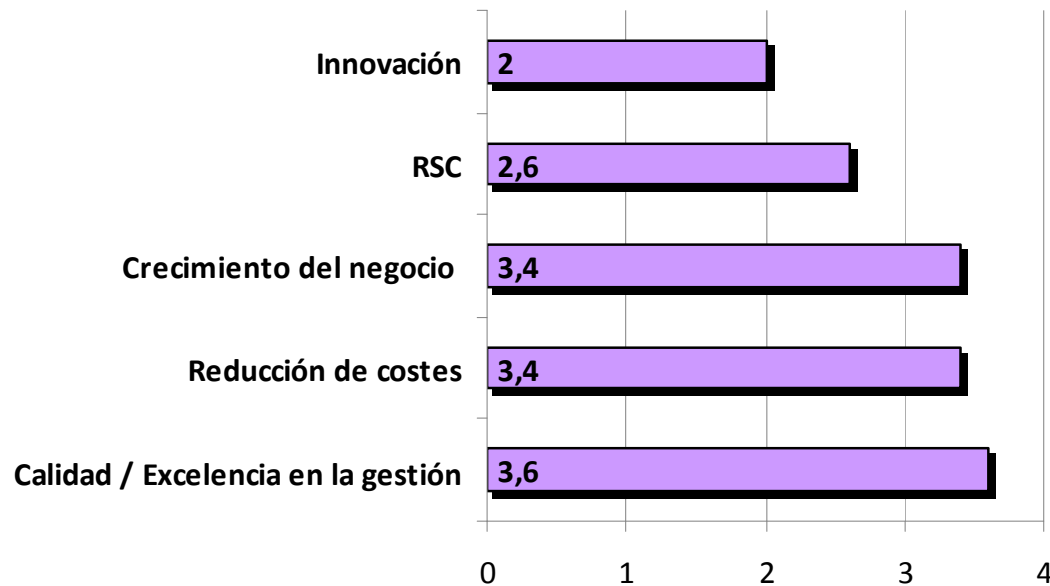
- Está muy extendida la consideración de la **RSC en la Misión, Vision y Valores** de la compañía (85%), así como la existencia de una **Política de RSC** (88%)
- El grado de implantación es mucho menor en lo que se refiere a la existencia de un **Plan Estratégico de RSC (69%)** o en la inclusión de la RSC en los **objetivos de la compañía (62%)**.



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica



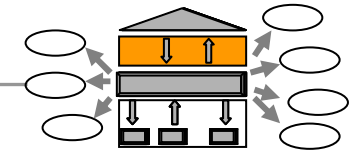
### ▪ Importancia relativa RSC (orden de prioridad)



- Si bien **no existen diferencias significativas**, la importancia relativa de la RSC y sobre todo de la innovación están por debajo de otros factores como la excelencia en la gestión o el crecimiento del negocio.



# 2.2 Modelos de Gestión Estratégica

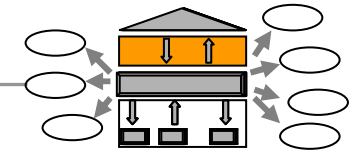


## Participación

	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC	COMITÉ INTERNO	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
EJECUTA				
APRUEBA				
DEFINE				



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica

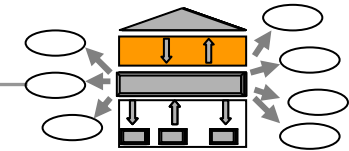


### Participación

	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC	COMITÉ INTERNO	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
EJECUTA	0%	4%	43%	52%
APRUEBA	71%	29%	0%	0%
DEFINE	12%	40%	40%	8%



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica



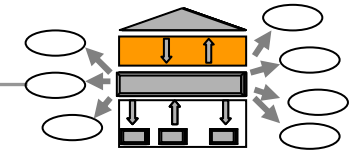
### Participación

	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC	COMITÉ INTERNO	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
EJECUTA	0%	9%	36%	55%
APRUEBA	65%	35%	0%	0%
DEFINE	0%	31%	50%	19%





## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica

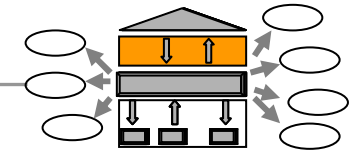


### Participación

	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC	COMITÉ INTERNO	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
EJECUTA	3%	5%	41%	51%
APRUEBA	71%	29%	0%	0%
DEFINE	0%	56%	44%	0%



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica

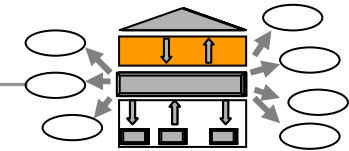


### Participación

	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC	COMITÉ INTERNO	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
EJECUTA	0%	15%	49%	36%
APRUEBA	63%	37%	0%	0%
DEFINE	0%	60%	40%	0%



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica

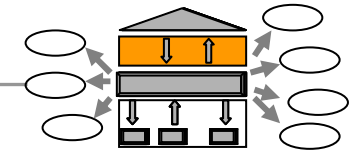


### Participación

	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC	COMITÉ INTERNO	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
EJECUTA	0%	4%	52%	44%
APRUEBA	61%	33%	0%	6%
DEFINE	0%	40%	60%	0%



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica

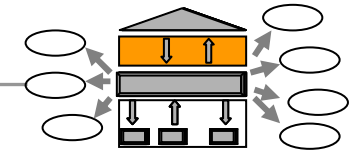


### Participación

	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC	COMITÉ INTERNO	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
EJECUTA	4%	4%	52%	41%
APRUEBA	58%	35%	4%	4%
DEFINE	0%	42%	50%	8%



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica

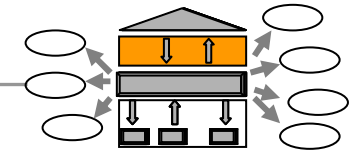


### Participación

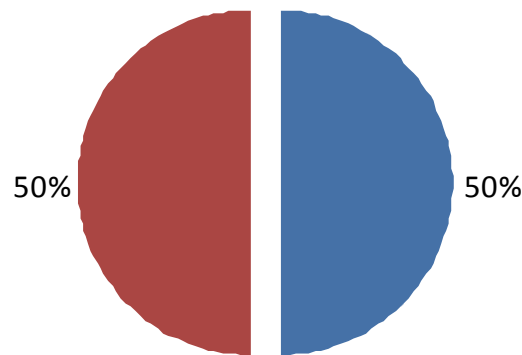
	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC	COMITÉ INTERNO	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
EJECUTA	3%	6%	44%	47%
APRUEBA	71%	29%	0%	0%
DEFINE	17%	44%	39%	0%



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica

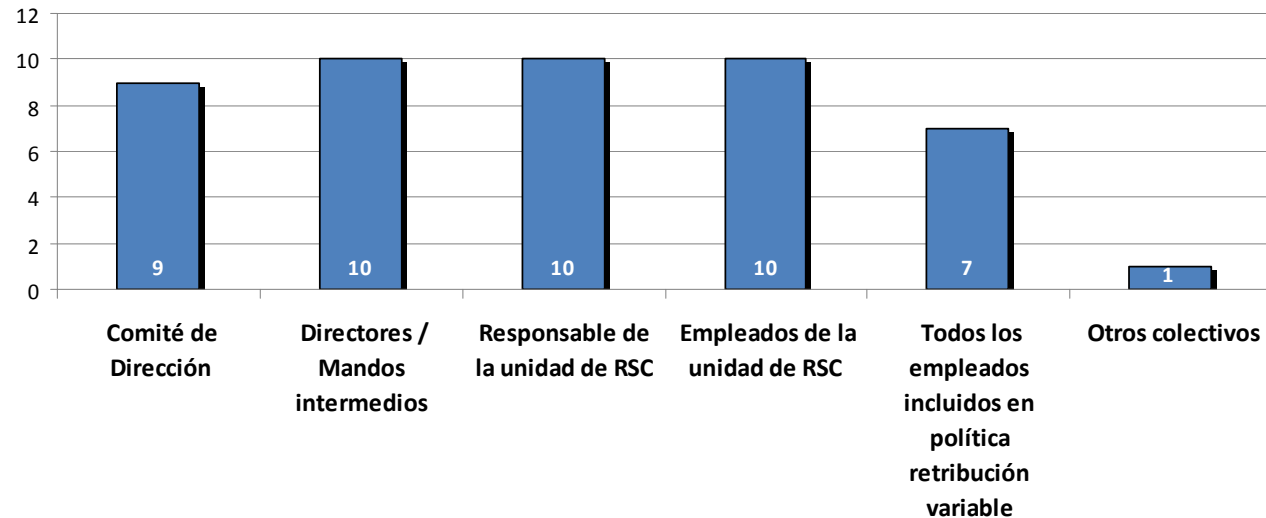


### Objetivos de RSC vinculados a Retribución Variable



■ Sí hay Objetivos de RSC

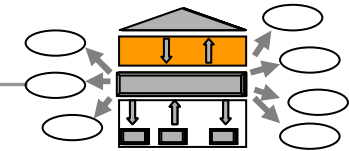
■ No hay Objetivos de RSC



- La **mitad de las compañías** disponen de objetivos vinculados a RSC
- De las 13 empresas que sí disponen de objetivos RSC, el porcentaje promedio de plantilla que tiene algún objetivo vinculado a RSC está en torno al **33%** si bien el % es muy variable en función de la compañía.
- Estos objetivos son asignados en los distintos niveles y áreas organizativas, con un impacto algo menor en Comité Dirección y en la globalidad de los empleados incluidos en el sistema retributivo

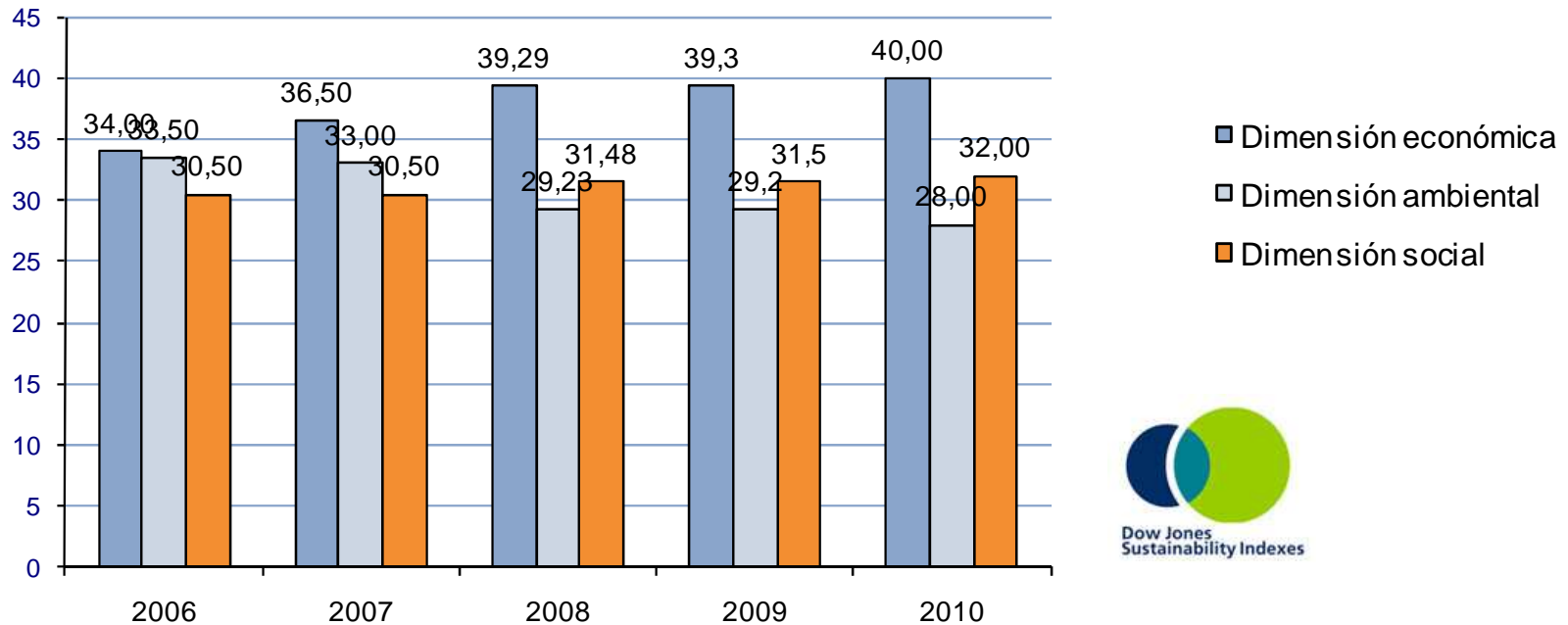


## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica



### Importancia relativa de las 3 dimensiones

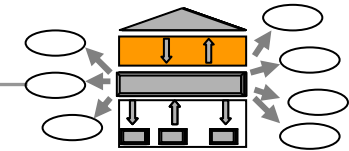
Evolución de los pesos por dimensión DJSI



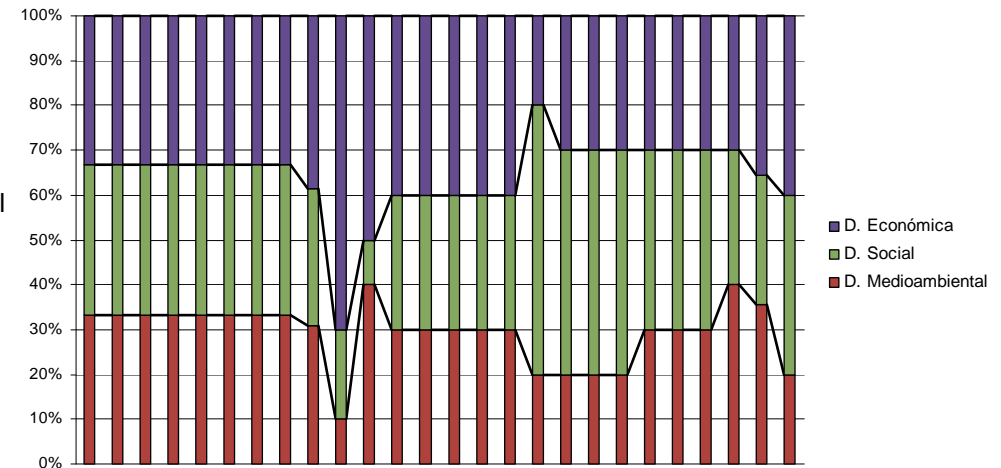
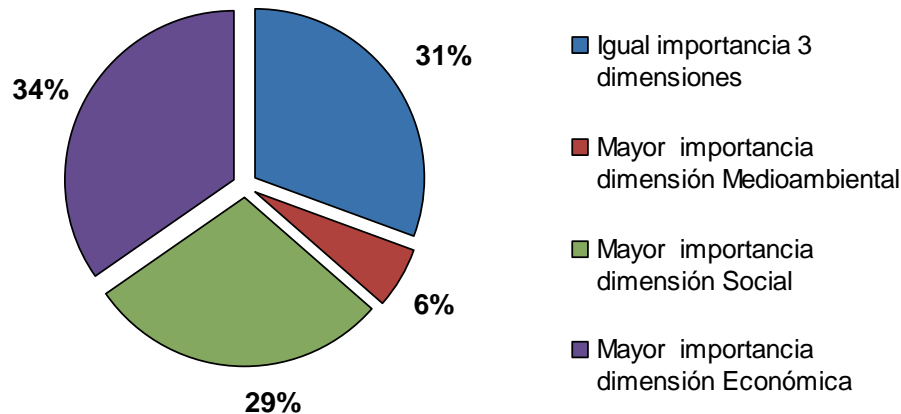
- La importancia relativa de las tres dimensiones del modelo de RSC han ido variando según el momento coyuntural, de forma que han ido ganando peso los factores económicos y sociales frente a los ambientales.



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica



### Importancia relativa de las 3 dimensiones

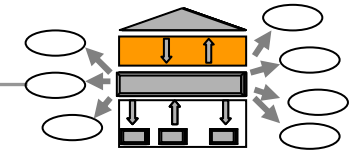


- Se corroboran los criterios anteriores de forma que únicamente el 6% de las compañías consideran que la dimensión Medioambiental es la dimensión más importante.
- La mayor parte de las empresas (34%) también coinciden en considerar que **la Dimensión Económica es actualmente la más importante.**

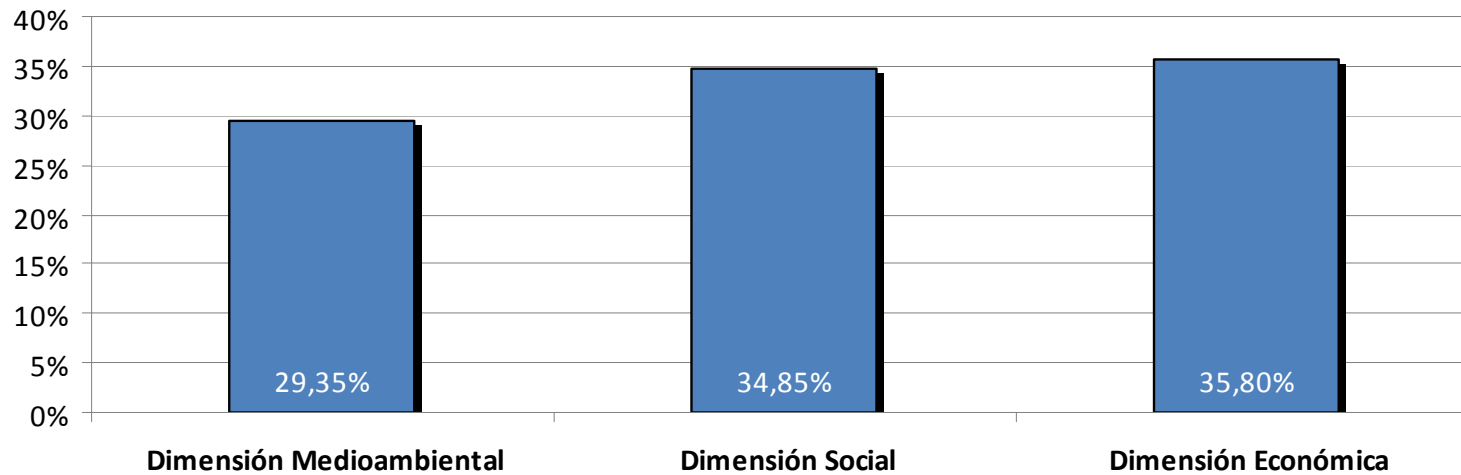




## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica



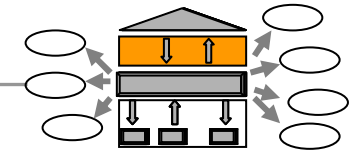
### ▪ Importancia relativa de las 3 dimensiones



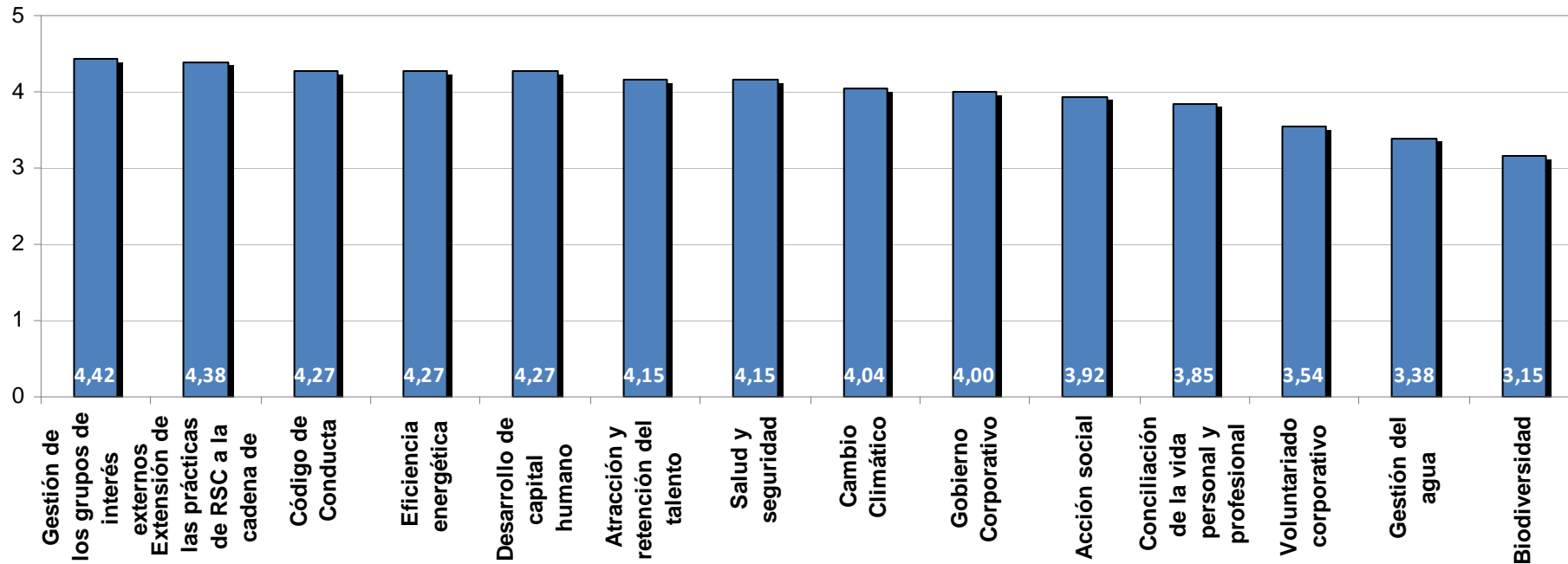
- En promedio, la importancia relativa de las **dimensiones económica y social** es bastante similar mientras que la dimensión ambiental queda algo por debajo



## 2.2 Modelos de Gestión Estratégica



### ■ Aspectos más importantes en la estrategia RSC en el futuro

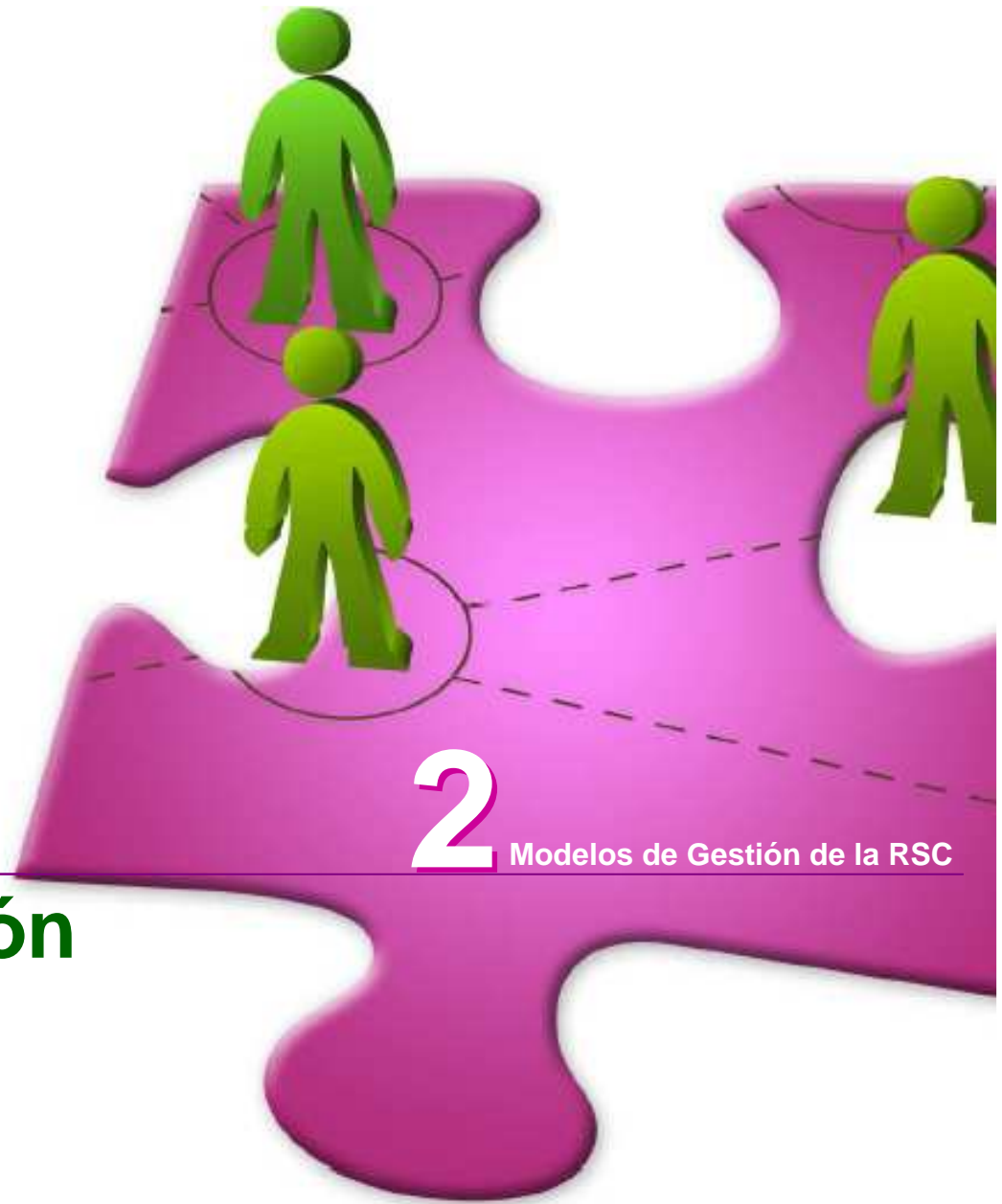


- Aspectos como la Gestión de los grupos de interés externos, la **Extensión de las prácticas de RSC a la SCM**, el **Código de conducta**, la Eficiencia Energética o el Desarrollo del capital humano son considerados como los principales ámbitos de actuación de las empresas.
- Temas como la **Biodiversidad**, la **Gestión del agua** o el **Voluntariado corporativo** aun no tienen tanta importancia para las empresas analizadas.



# 2.3

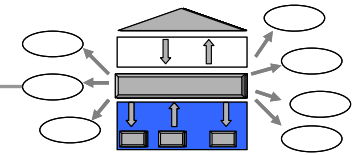
## Modelos de Gestión Operativa



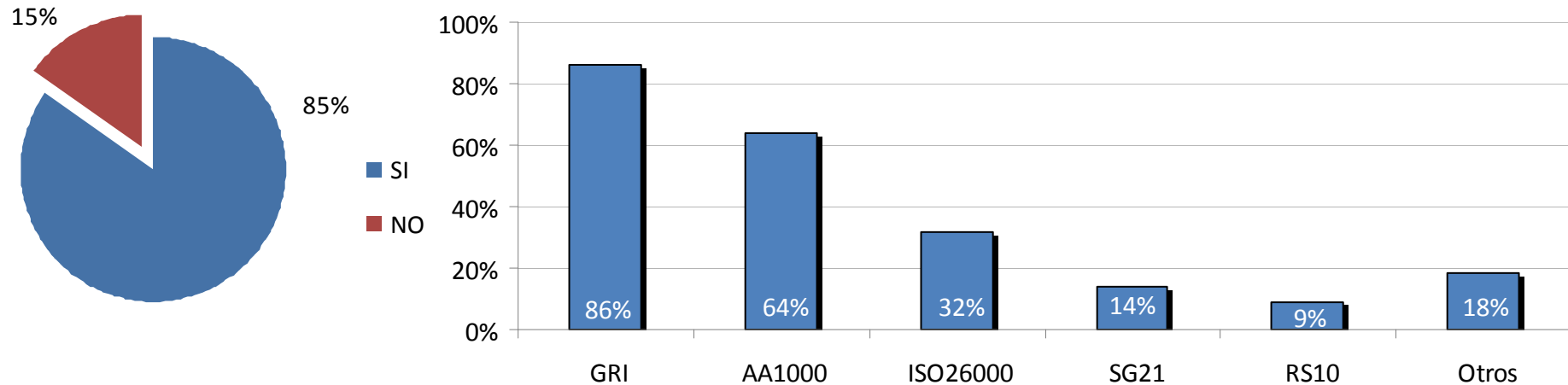
2

Modelos de Gestión de la RSC

## 2.3 Modelos de Gestión Operativa



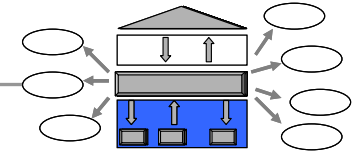
### ▪ Modelo de gestión de la RSC



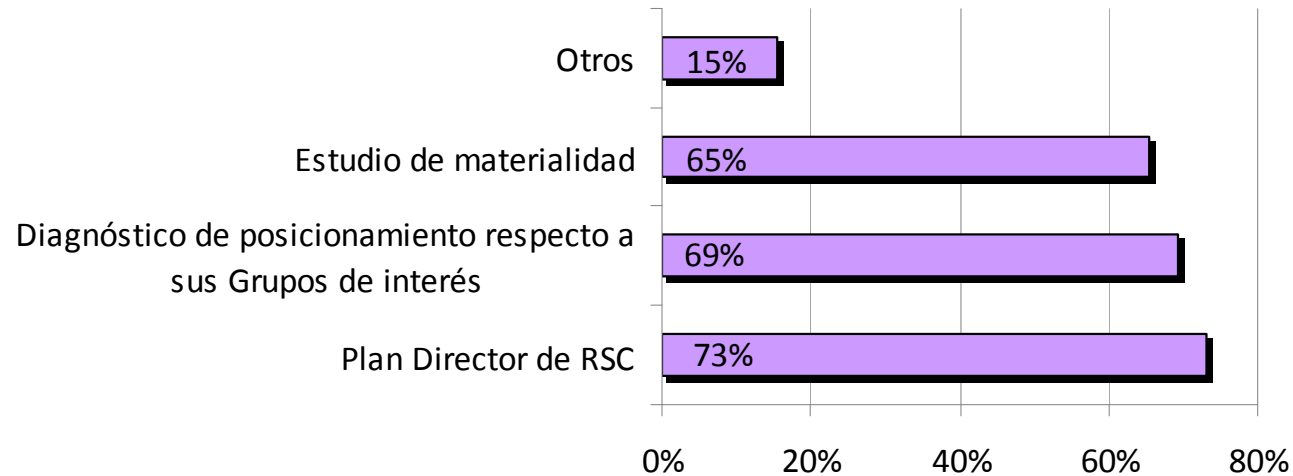
- El **85% de las empresas** analizadas disponen de un modelo de gestión de la RC (22 empresas).
- Además, el 86% de ellas utilizan el modelo **GRI**, el 64 % siguen la norma **AA1000** y el 32 % utilizan la norma **ISO 26000** a pesar de su reciente aprobación.



## 2.3 Modelos de Gestión Operativa



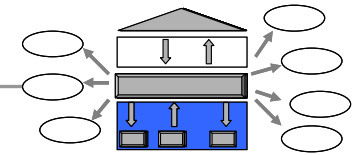
### ▪ Herramienta de gestión de la RSC



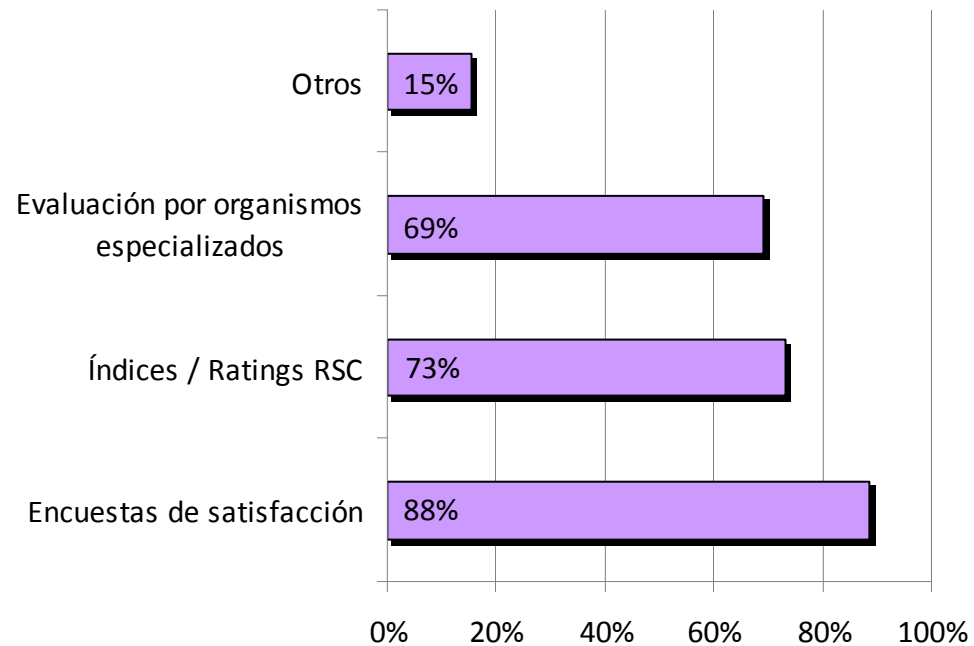
- La empresas utilizan el **Plan Director de RSC** como principal herramienta de gestión (73%), demostrando su compromiso con la identificación y desarrollo de acciones que mejoren su posicionamiento en este ámbito.
- Además, los estudios de materialidad y el diagnóstico de grupos de interés están ampliamente extendidos, en línea con el uso de GRI y la norma AA1000.



## 2.3 Modelos de Gestión Operativa



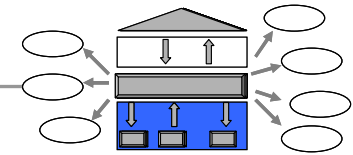
### ▪ Herramientas de evaluación de la RSC (I/II)



- La mayoría de las empresas analizadas utilizan **encuestas de satisfacción** (88%) como principal herramienta para analizar los resultados de su gestión en materia de RSC.
- Además, el 73% utilizan la evaluación por **índices / ratings de sostenibilidad** y el 69% la evaluación por **organismos especializados**.

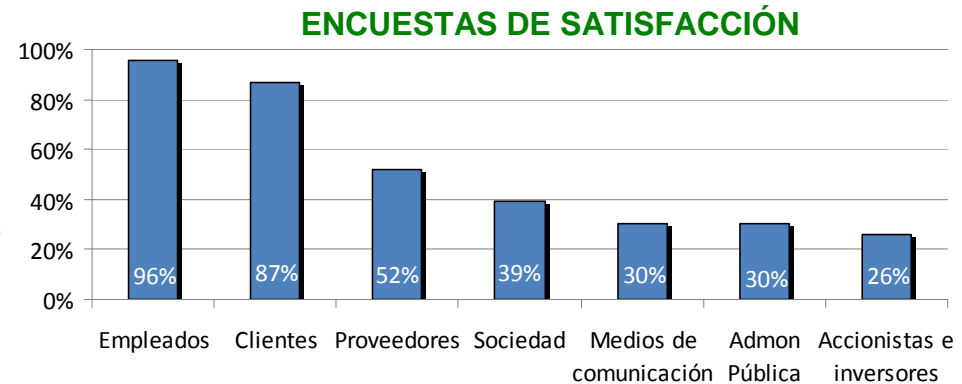


## 2.3 Modelos de Gestión Operativa

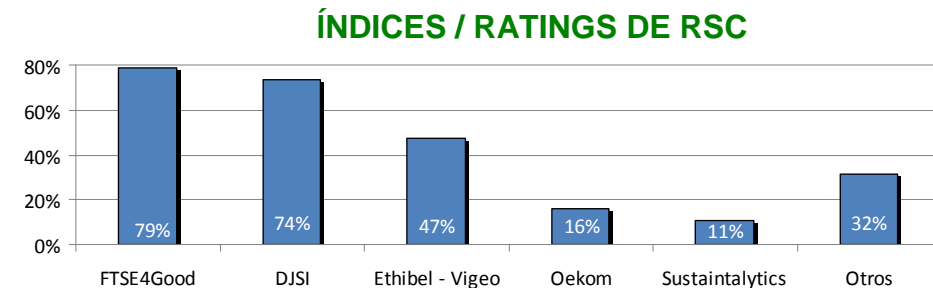


### Herramientas de evaluación de la RSC (II/II)

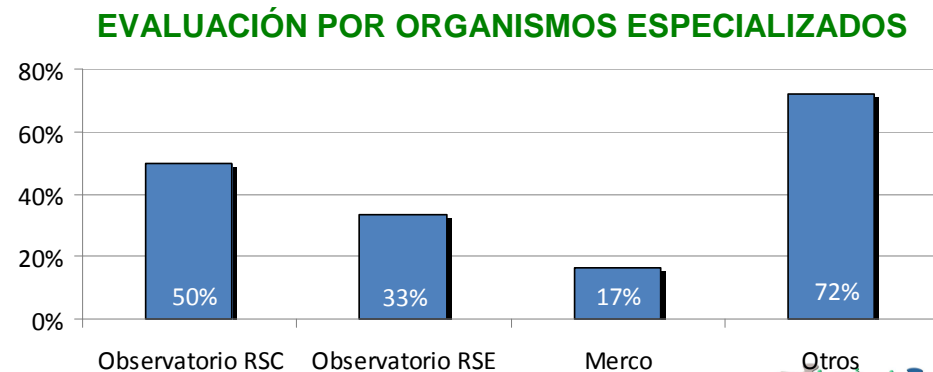
- Las **encuestas de satisfacción a empleados y clientes** están ampliamente extendidas (85% y 77%), pero todavía no hay un enfoque global de incluir a todos los grupos de interés.



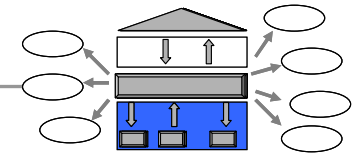
- Las **evaluaciones por FTSE4Good y DJSI** y son las más utilizadas (79% y 74%), habiendo aparecido en los últimos años numerosas índices y agencias de rating RSC: Ethibel-Vigeo, Oekom, Sustainalytics, etc.



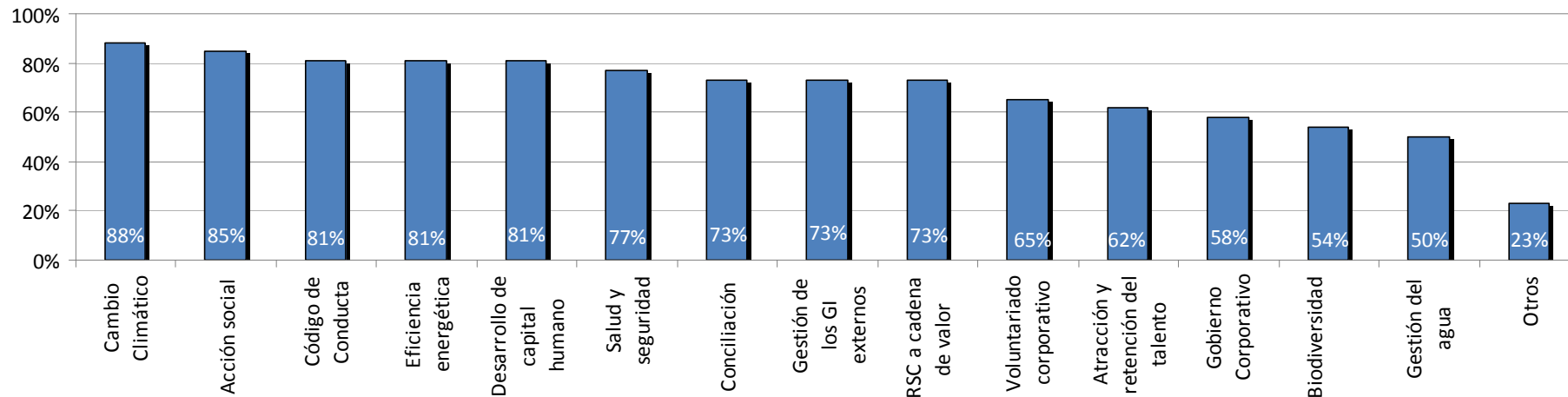
- El **Observatorio RSC y el Observatorio RSE** son los organismos especializados más utilizadas (50% y 33%), existiendo numerosos organismos que evalúan aspectos relacionados con RSC: Merco, Forética, Club Excelencia en Sostenibilidad, etc.



## 2.3 Modelos de Gestión Operativa



### Principales ámbitos de actuación de la RSC hoy

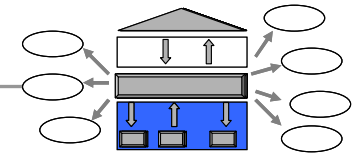


- El **cambio climático**, la **acción social**, los **códigos de conducta**, la **eficiencia energética** y el **desarrollo de capital humano** son los principales ámbitos en los que están centrando su esfuerzo de las empresas.
- La **gestión del agua**, la **biodiversidad** y el **gobierno corporativo** todavía no están en la agenda de un importante número de empresas.

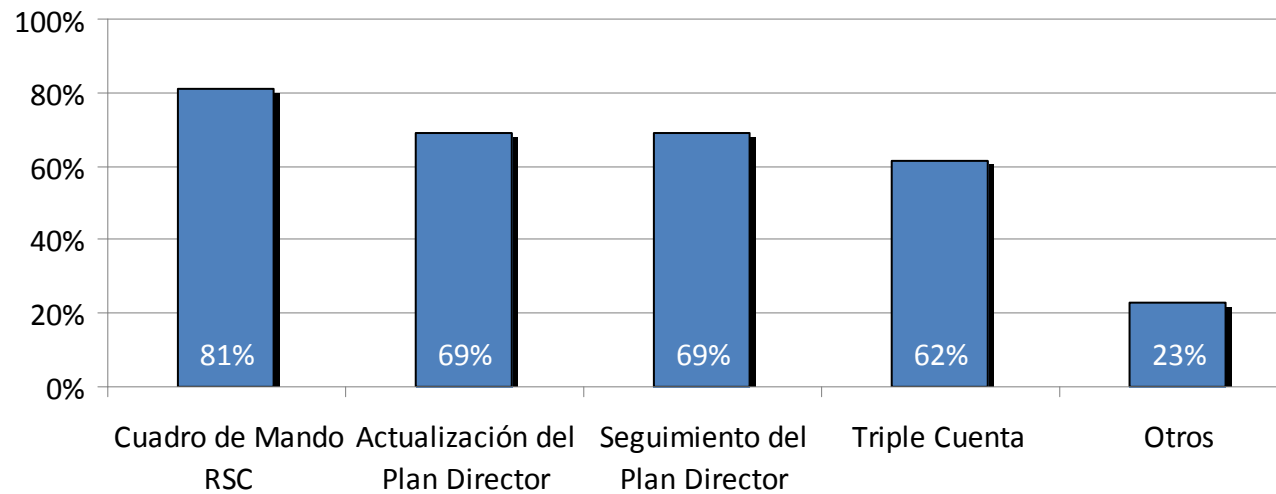




## 2.3 Modelos de Gestión Operativa



### ▪ Sistema de Control Interno de la RC

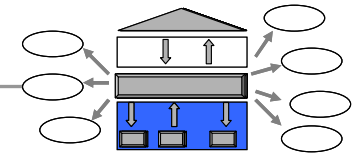


Frecuencia Actualización	Cuadro de Mando RSC	Actualización del Plan Director	Seguimiento del Plan Director	Triple Cuenta	Otros
Anual					
Trimestral					
Anual					
Anual					

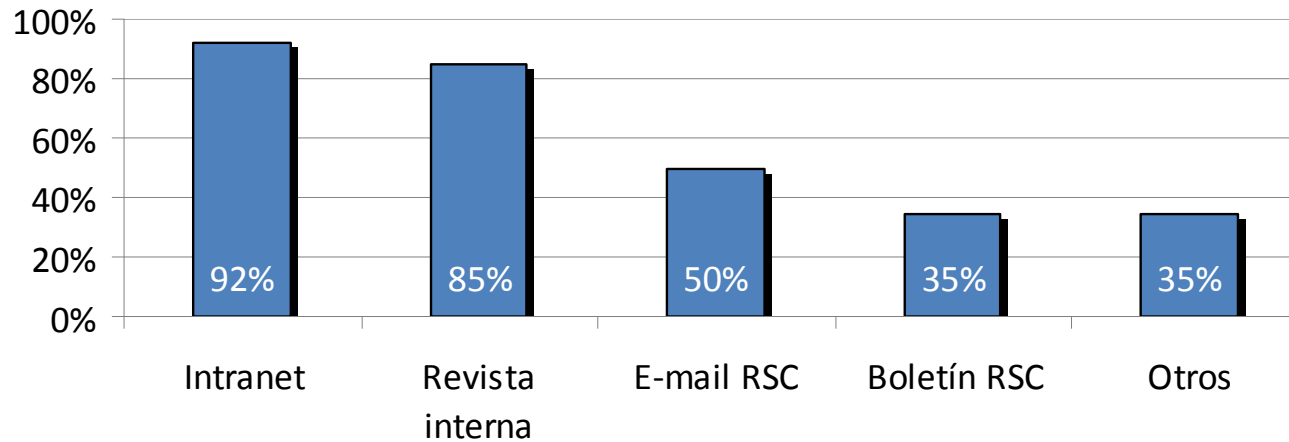
- El 81% de las empresas tienen un **cuadro de mando de RSC** y el 62% utilizan ya la **triple cuenta de resultados**.
- La mayoría de las empresas actualiza estas herramientas anualmente, excepto el Plan Director que realizan seguimiento trimestral.



## 2.3 Modelos de Gestión Operativa



### Canales de Comunicación Interna: información

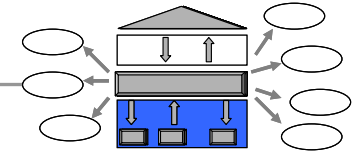


Frecuencia Actualización	Intranet	Revista interna	E-mail RSC	Boletín RSC	Otros
	Continua	Trimestral	Continua	Mensual	

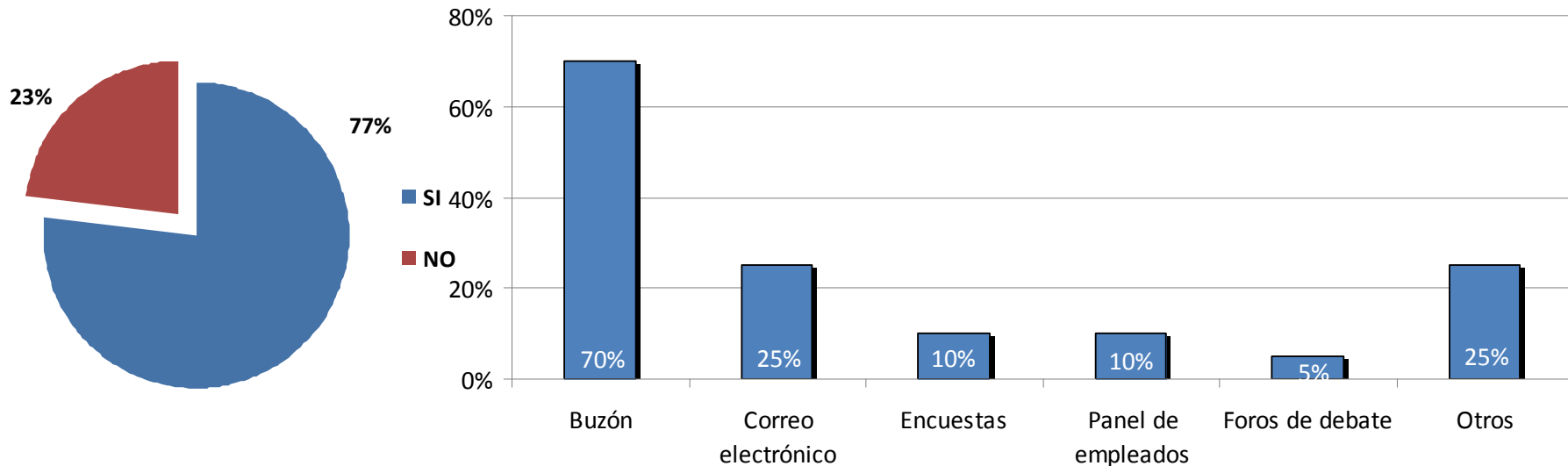
- El 92% de las empresas utilizan la **intranet** como principal canal de comunicación con sus empleados en materia de RSC.
- El 85% de las empresas utilizan la **revista interna** para comunicar temas sobre RSC e incluso el 35 % tiene ya un **boletín específico de RSC** que utilizan con periodicidad mensual



## 2.3 Modelos de Gestión Operativa



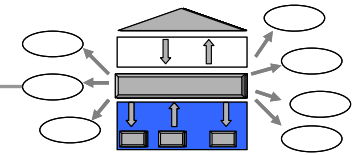
### ■ Canales de Comunicación interna: retroalimentación



- Un 77 % de las empresas analizadas cuentan con un canal específico para recoger las inquietudes / consultas / propuestas de los empleados en asuntos relacionados con RSC.
- Además, el 70 % de ellas utilizan el **buzón de correo** para realizar esta función, estando muy poco extendidos el uso de otros canales como: encuestas, foros de debate o paneles de empleados.

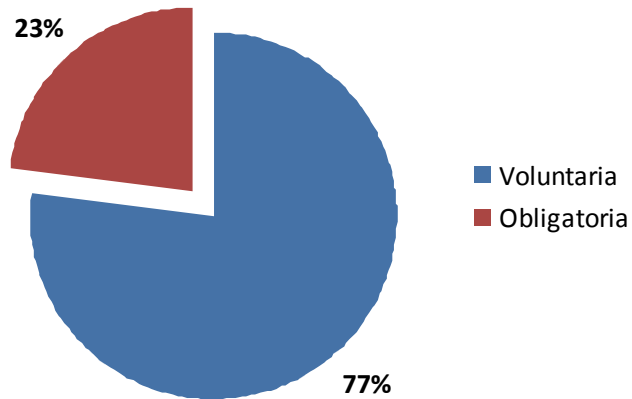


## 2.3 Modelos de Gestión Operativa



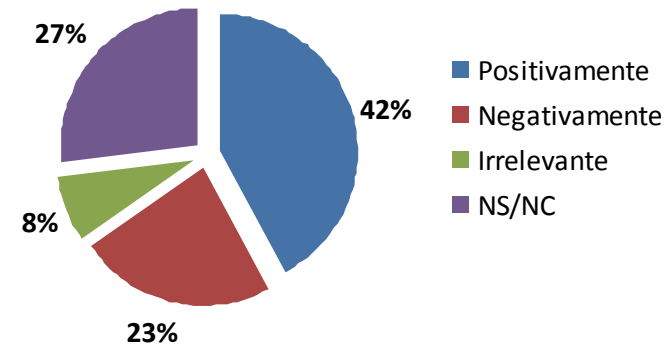
### ▪ Otros Aspectos

Incorporación de la RSC (%)



- El 77% de las empresas analizadas creen que la incorporación de la RSC en la gestión de las compañías deberían ser voluntarias.

Norma ISO26000 (%)

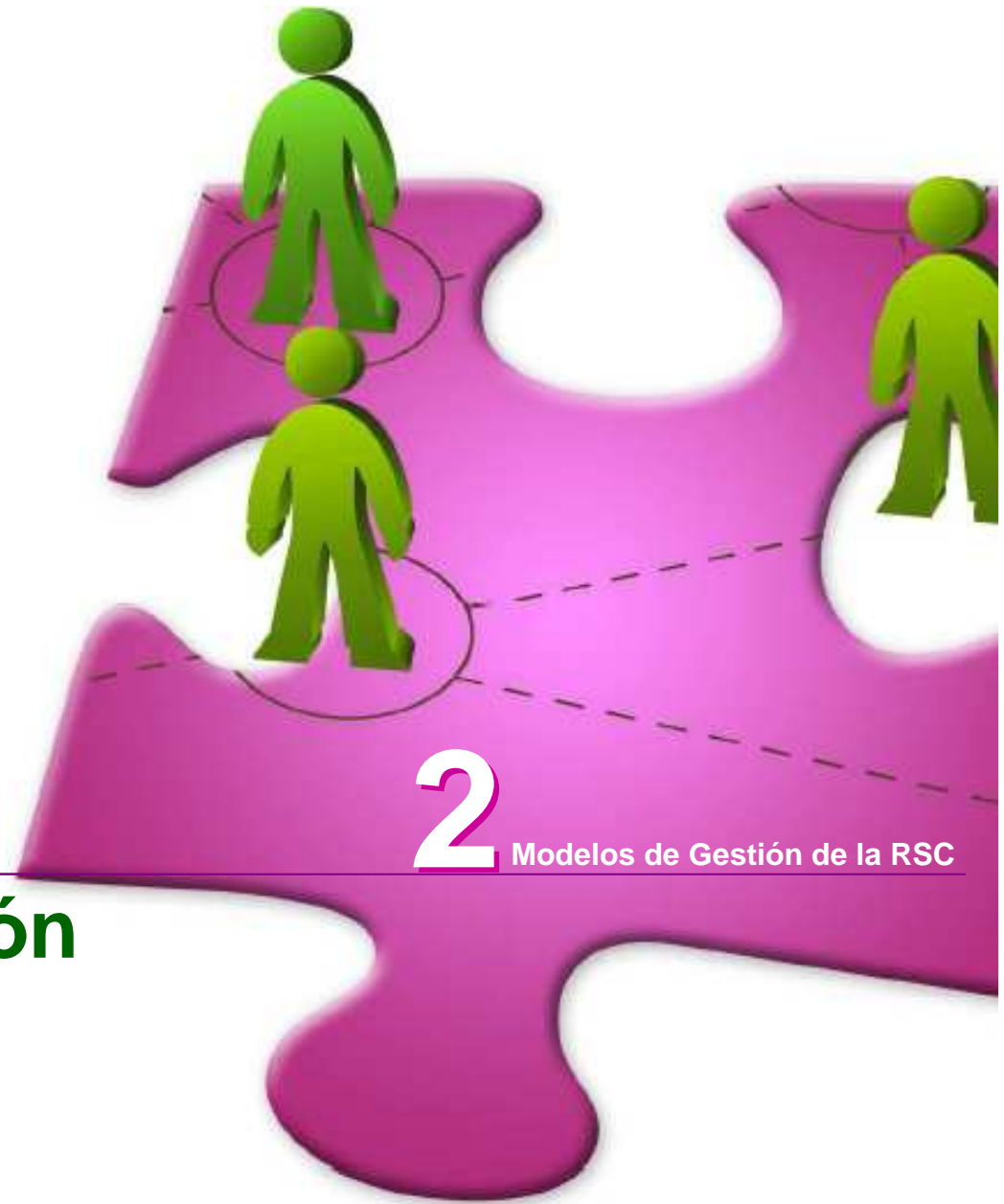


- El 42% de las empresas valora de manera positiva que la norma ISO26000 se convierta en un estándar certificable.



# 2.4

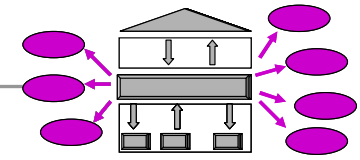
## Modelos de Gestión de los Grupos de Interés



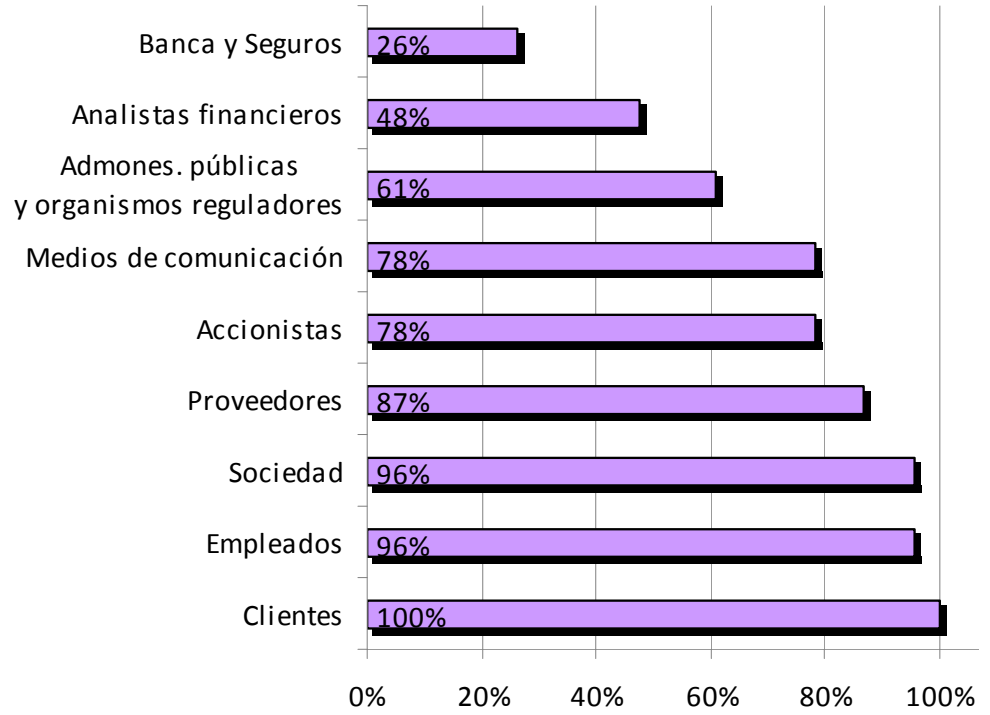
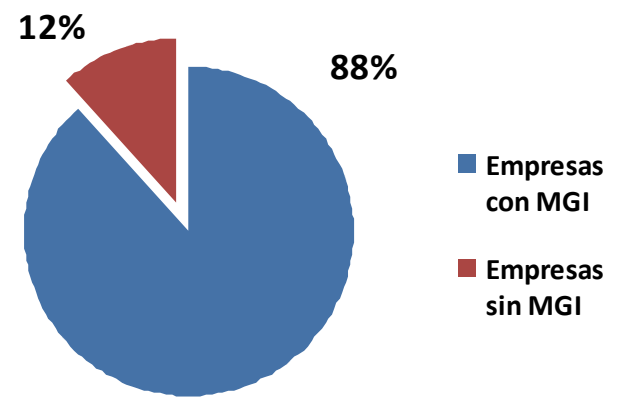
2

Modelos de Gestión de la RSC

## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés



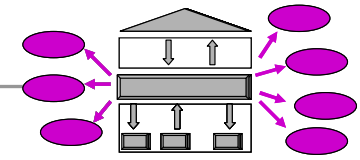
### Modelo de Gestión Integrado



- El **88%** de las compañías dispone de un modelo de gestión integrado de sus grupos de interés
- Clientes, Empleados y Sociedad** son los grupos que en mayor medida son gestionados de forma integrada a través de un modelo de gestión único.

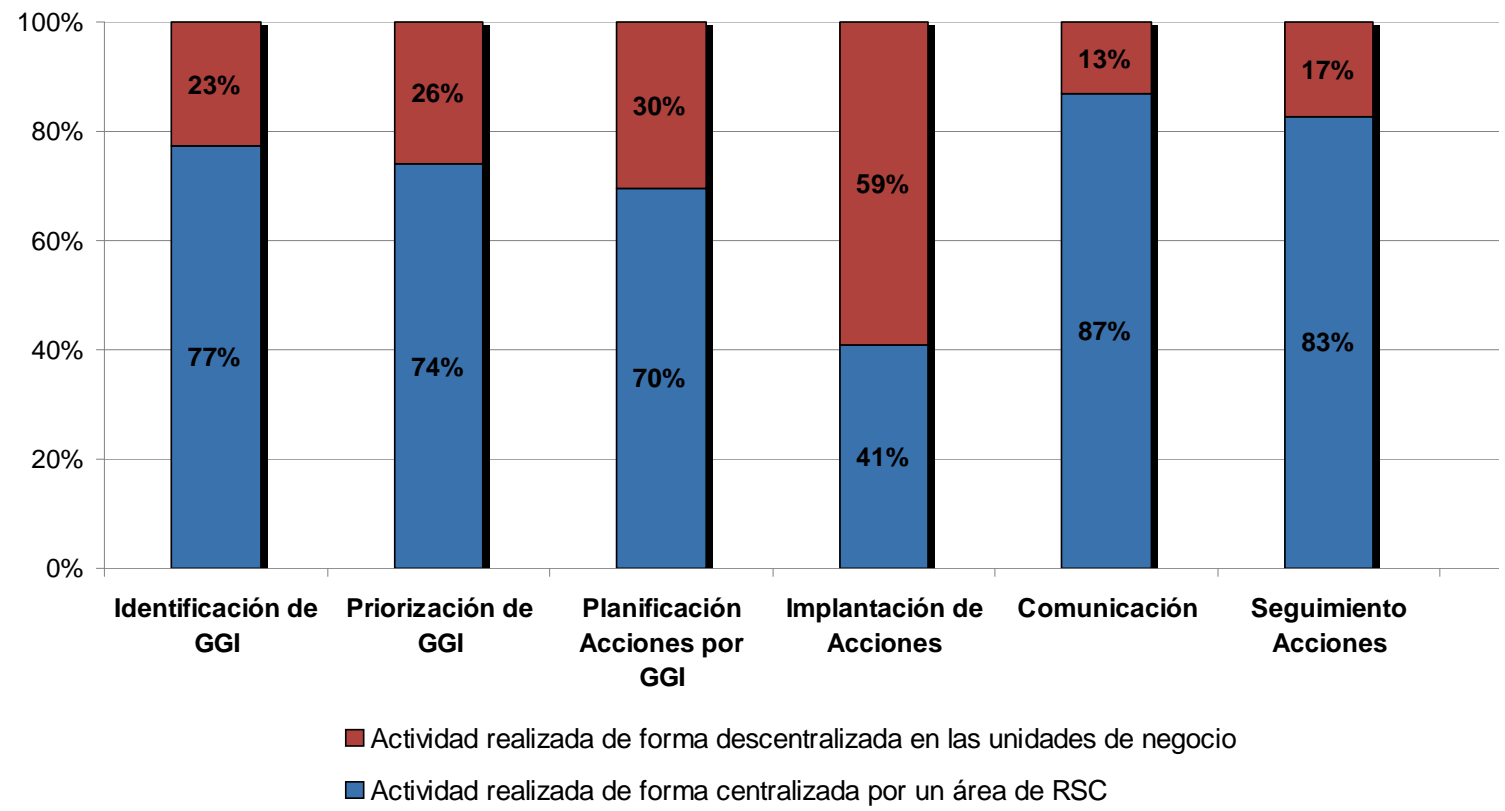


## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés



### Componentes del Modelo

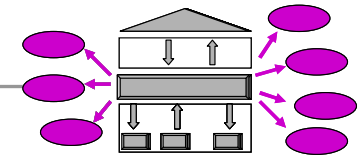
Grado de Centralización



En línea con el resto de modelo, la **implantación de acciones** es la única actividad que presenta un grado de descentralización elevado.

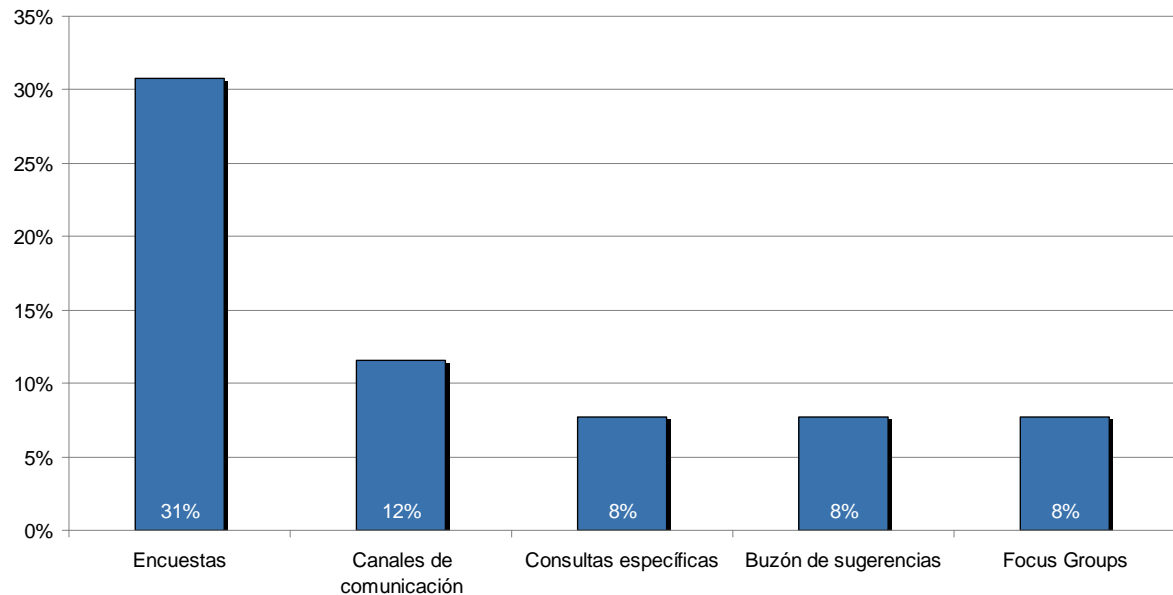
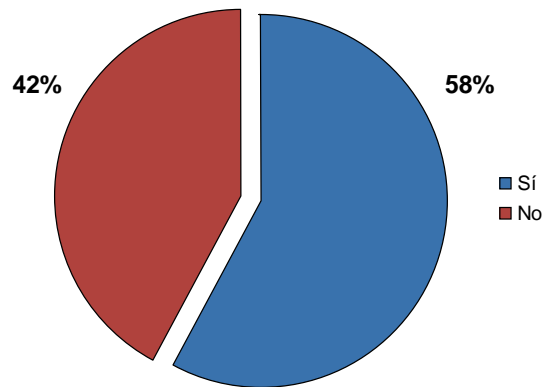


## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés



### ■ Herramientas de Planificación y Seguimiento de Acciones

Evaluación por parte de los Grupos de Interés

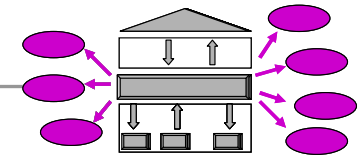


- El 58% de las compañías confirman que existe una evaluación por parte de sus Grupos de interés de los proyectos dirigidos hacia ellos.
- En la mayor parte de los casos estas evaluaciones se realizan a través de Encuestas.





## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés

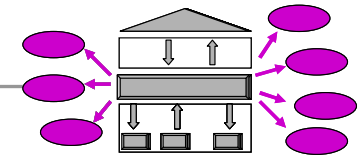


### ▪ Ámbitos de Actuación en la Gestión de Grupos de Interés

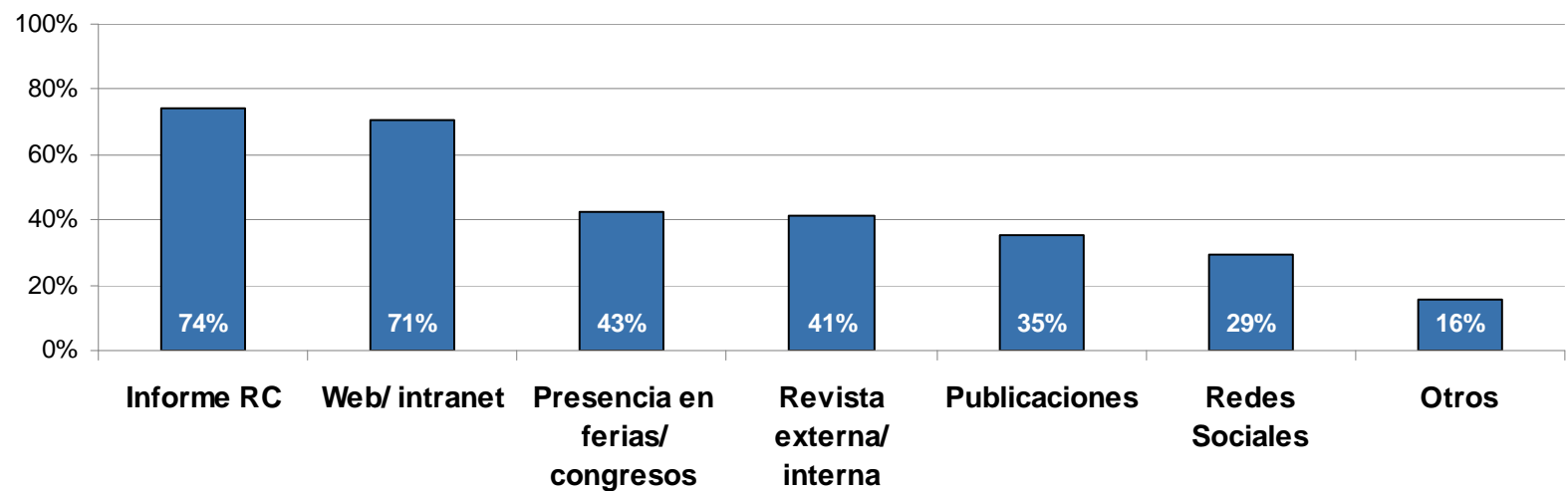
- Accionistas** → **Información**
- Administraciones públicas** → **Transparencia**
- Analistas financieros** → **Información**
- Empleados** → **Formación, Conciliación, Desarrollo profesional, Igualdad de oportunidades, Seguridad y Salud**
- Medios de comunicación** → **Transparencia, Información**
- Proveedores** → **Evaluación de proveedores, Compras responsables.**
- Sociedad** → **Difusión de información, Obra Social voluntariado**



## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés



### Canales de Difusión de Información

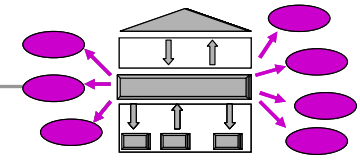


Frecuencia Actualización	Informe RC	Web/ intranet	Presencia en ferias/ congresos	Revista externa/ interna	Publicaciones	Redes Sociales	Otros
	Anual	Continua	Continua	Trimes-55% Mens - 45%	Continua	Continua	Continua

- El **informe de RC y la página web** son los canales de difusión de información mas utilizados si bien una tiene un carácter anual mientras que la web presenta una actualización continua.
- Las **redes sociales** van ganando posicionamiento en lo que respecta a difusión de información, si bien aún no está demasiado extendido su uso (29%)

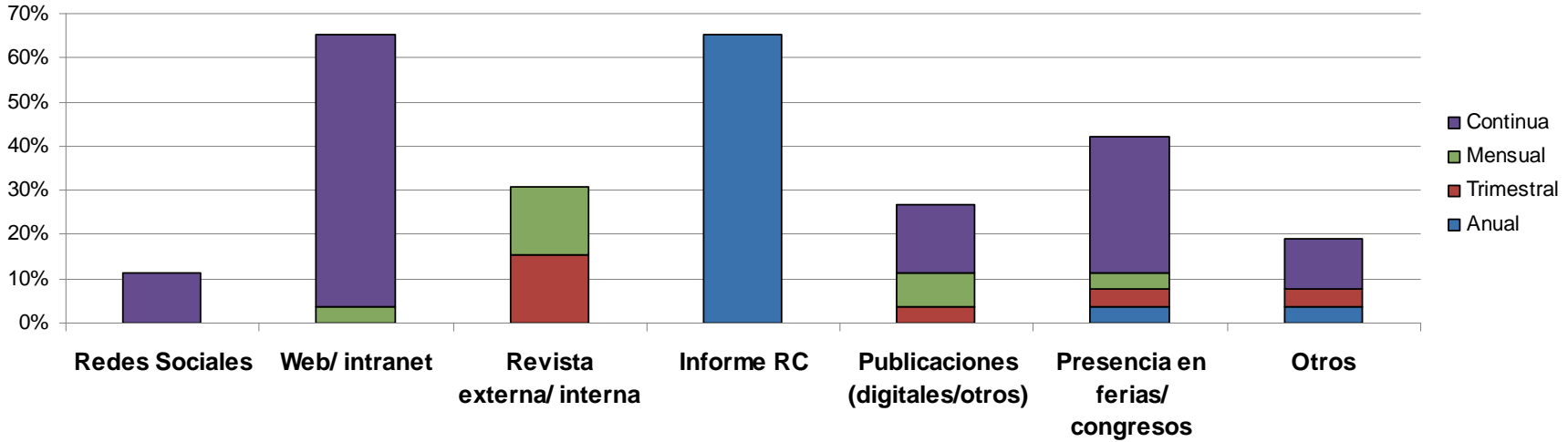


# 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés

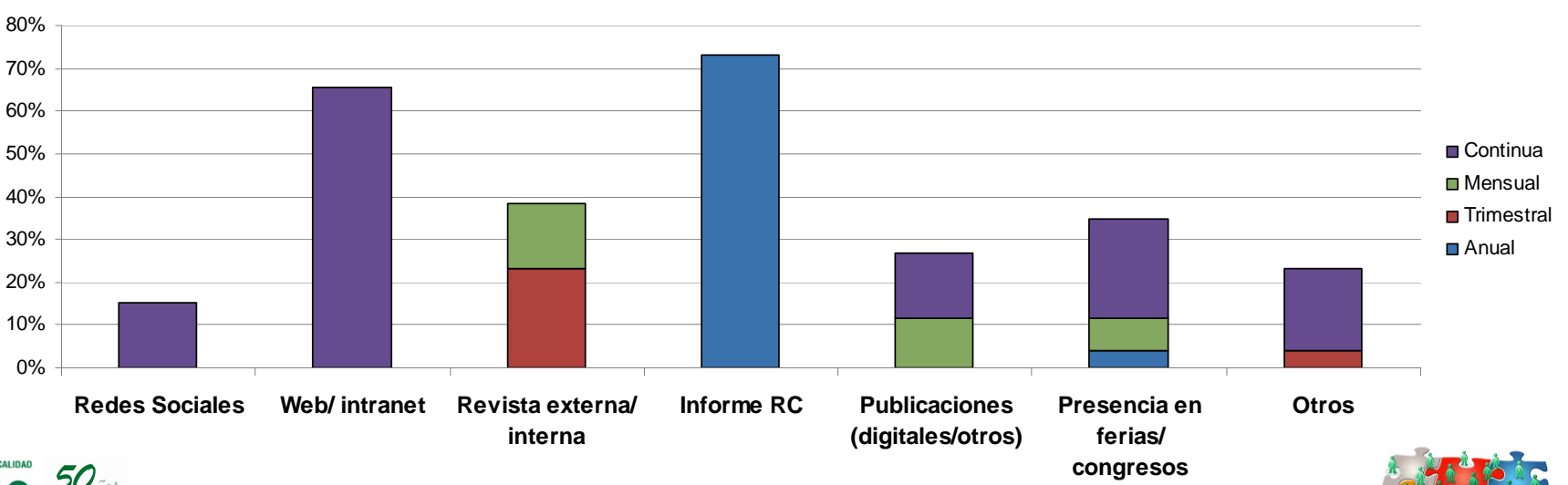


## Canales de Difusión de Información

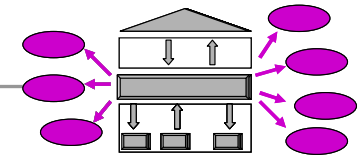
Accionistas



Administración

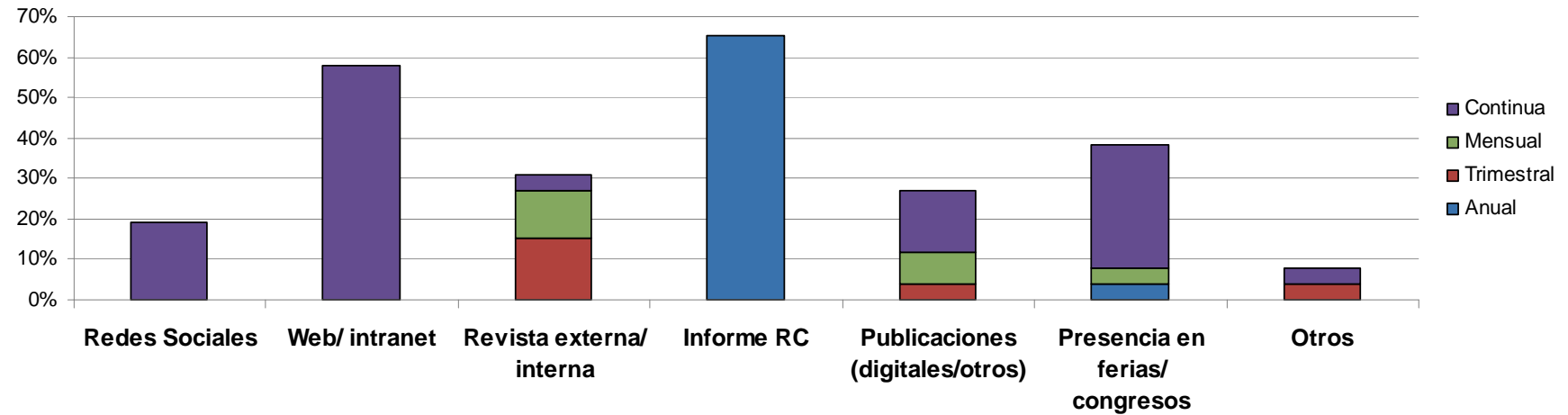


## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés

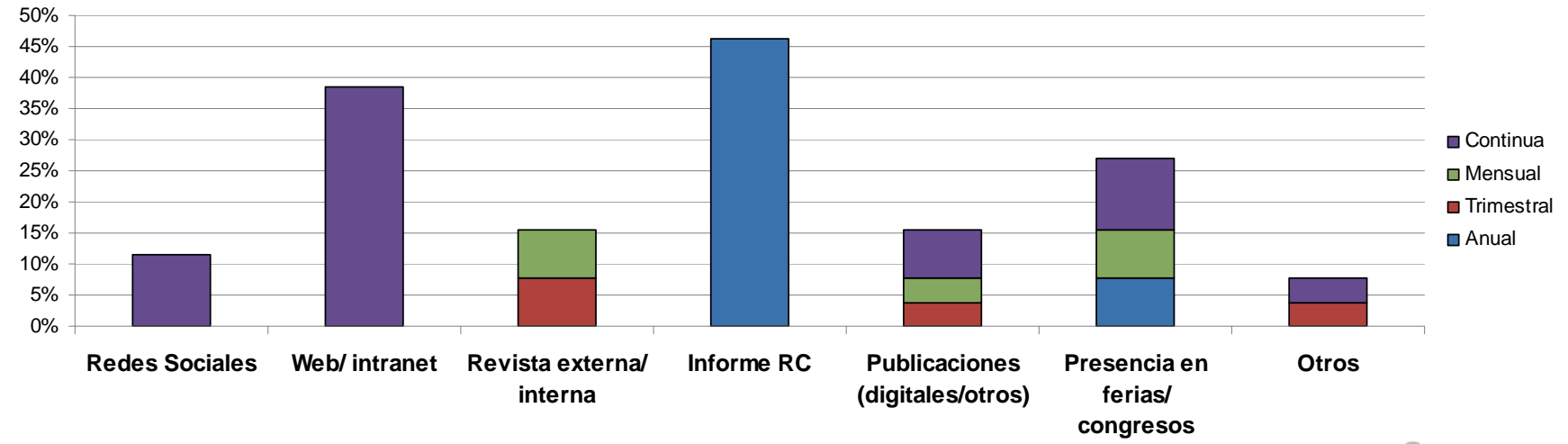


### ■ Canales de Difusión de Información

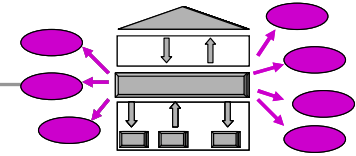
**Analistas Financieros**



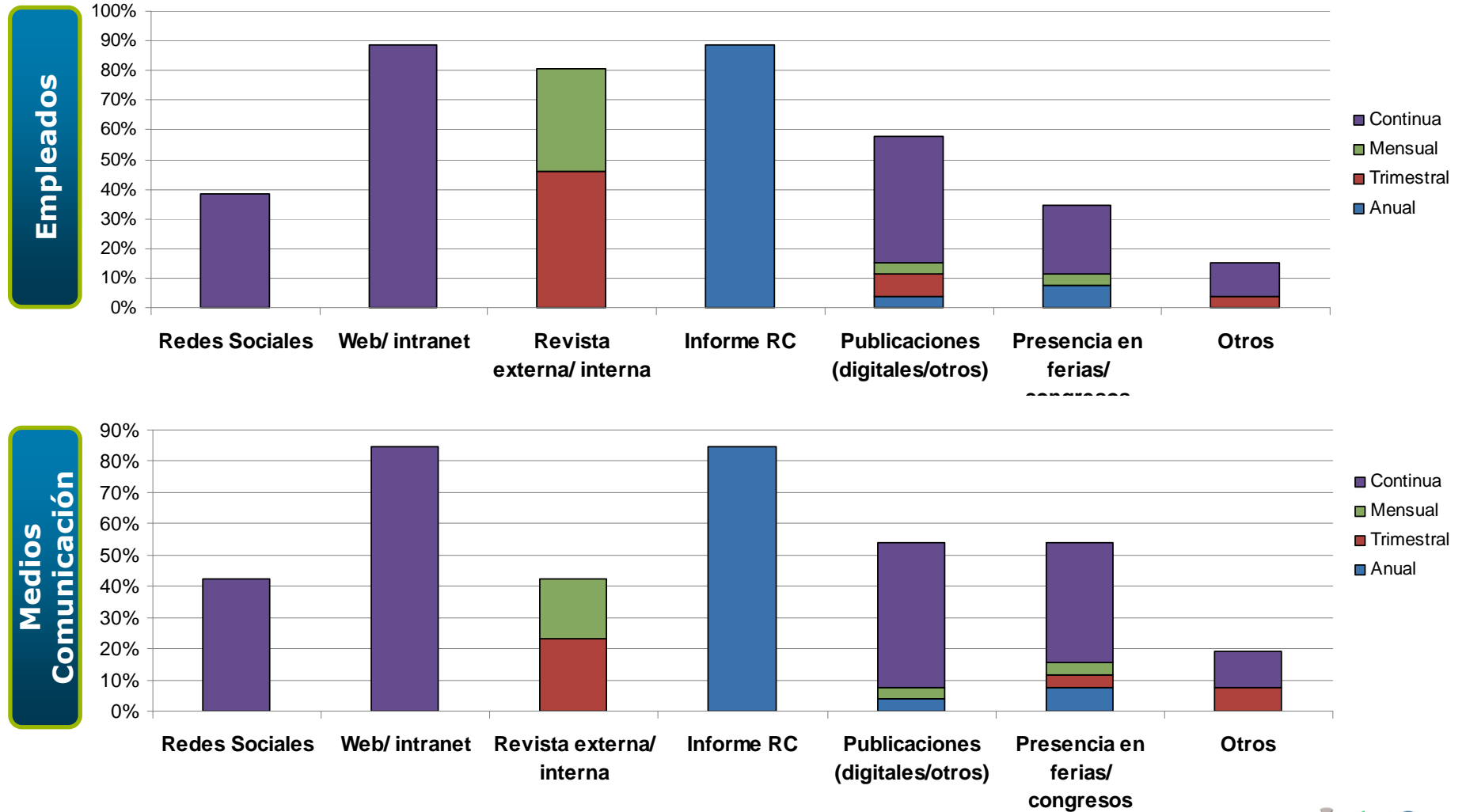
**Banca y Seguros**



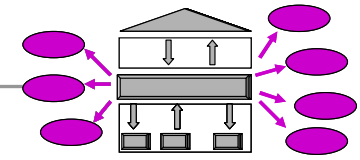
## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés



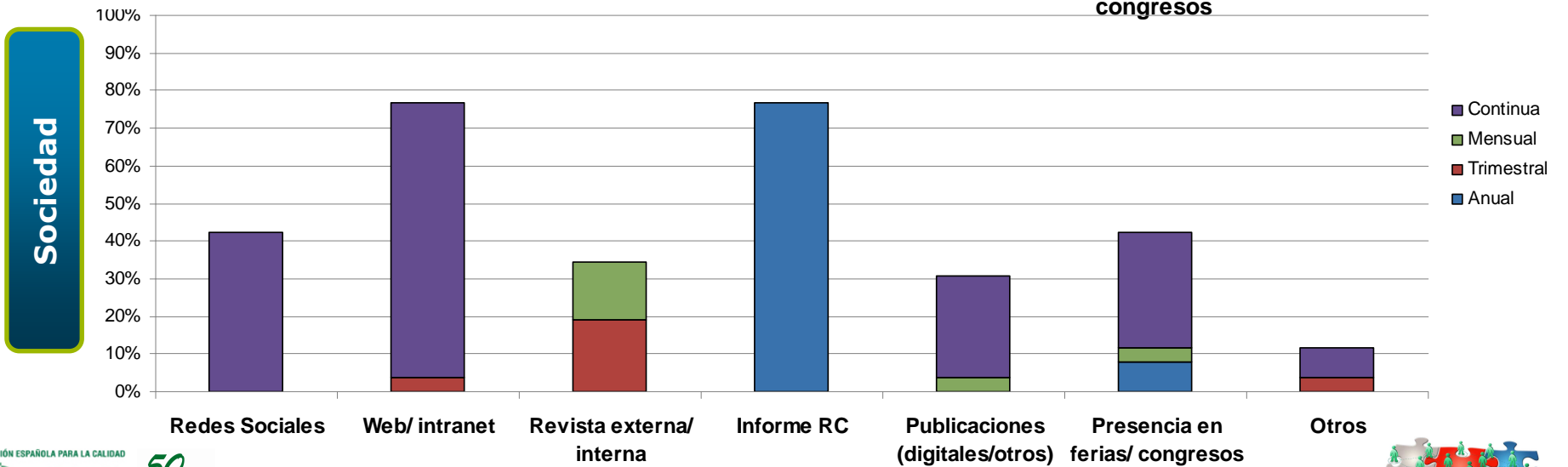
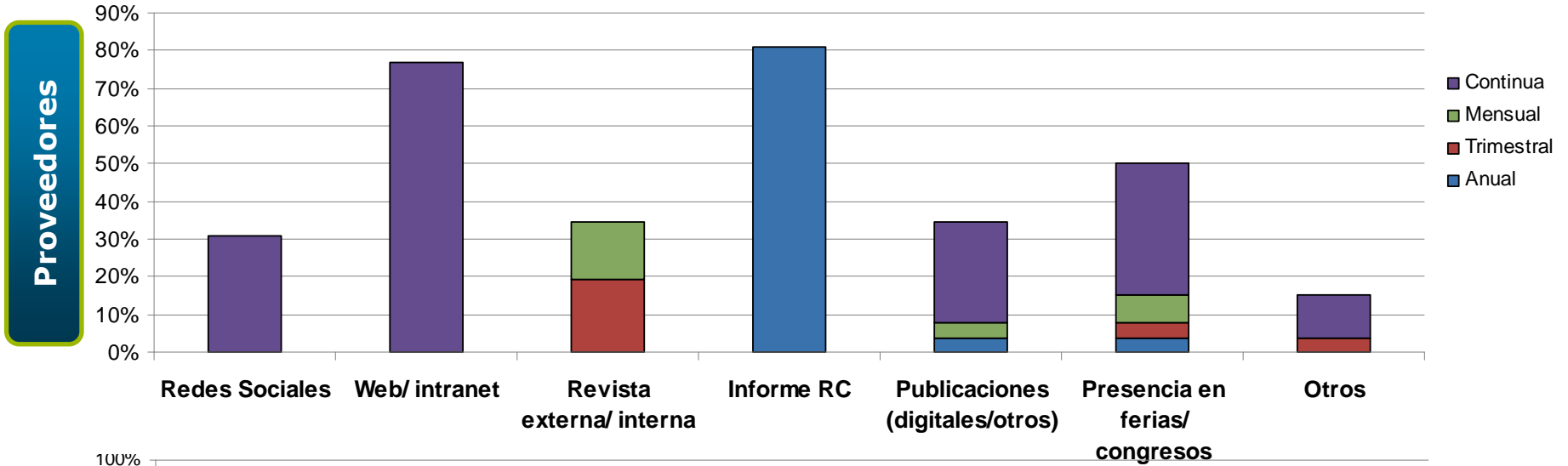
### ■ Canales de Difusión de Información



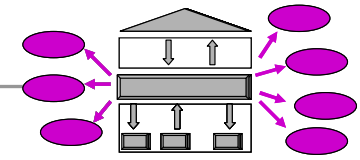
# 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés



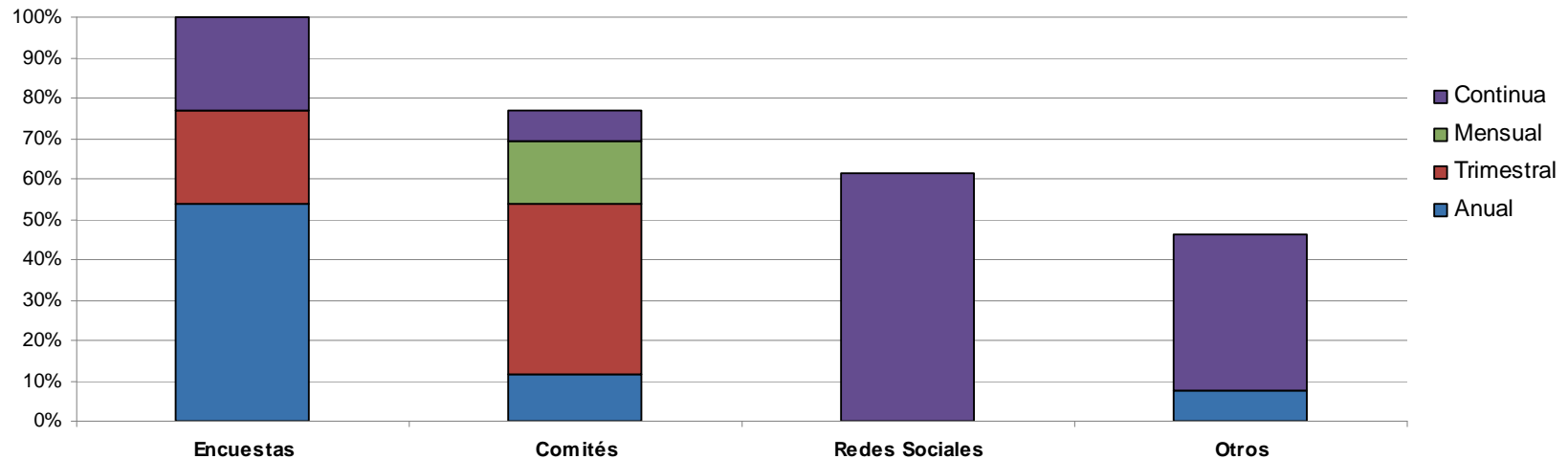
## Canales de Difusión de Información



## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés



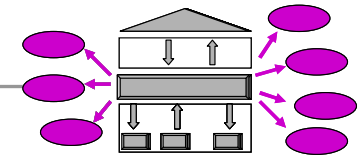
### ■ Mecanismos de Retroalimentación



- El 100% de las compañías utilizan encuestas como mecanismo de retroalimentación.
- La utilización de Comités y Redes sociales es más reducida (77% y 62% respectivamente)
- La periodicidad en el caso de los comités tiene un carácter principalmente trimestral

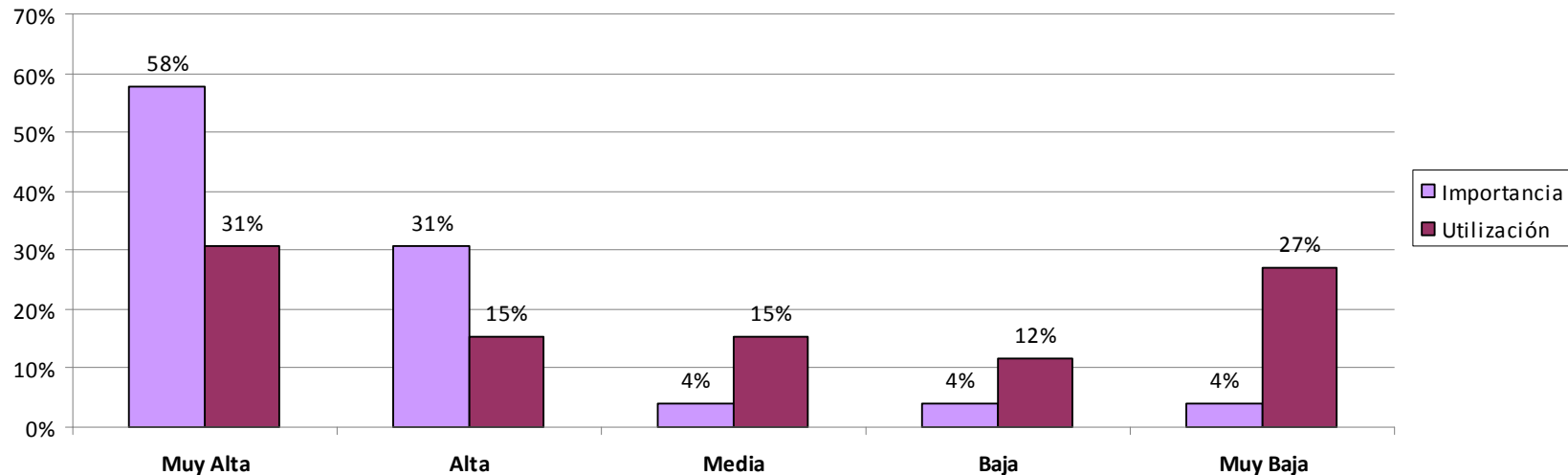


## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés



### Redes Sociales

#### VALORACIÓN COMO CANAL DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN

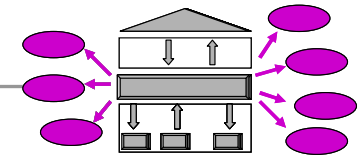


- El **46%** de las compañías valora que la **utilización de las Redes Sociales** como canal de difusión de información es **alta o muy alta**.
- La criticidad que se le da a las redes sociales en este sentido es cada vez mayor de forma que el **89% de las empresas le da una importancia alta o muy alta**.
- La combinación de los dos factores anteriores hace prever un **incremento de la utilización de este canal** en un Futuro próximo.



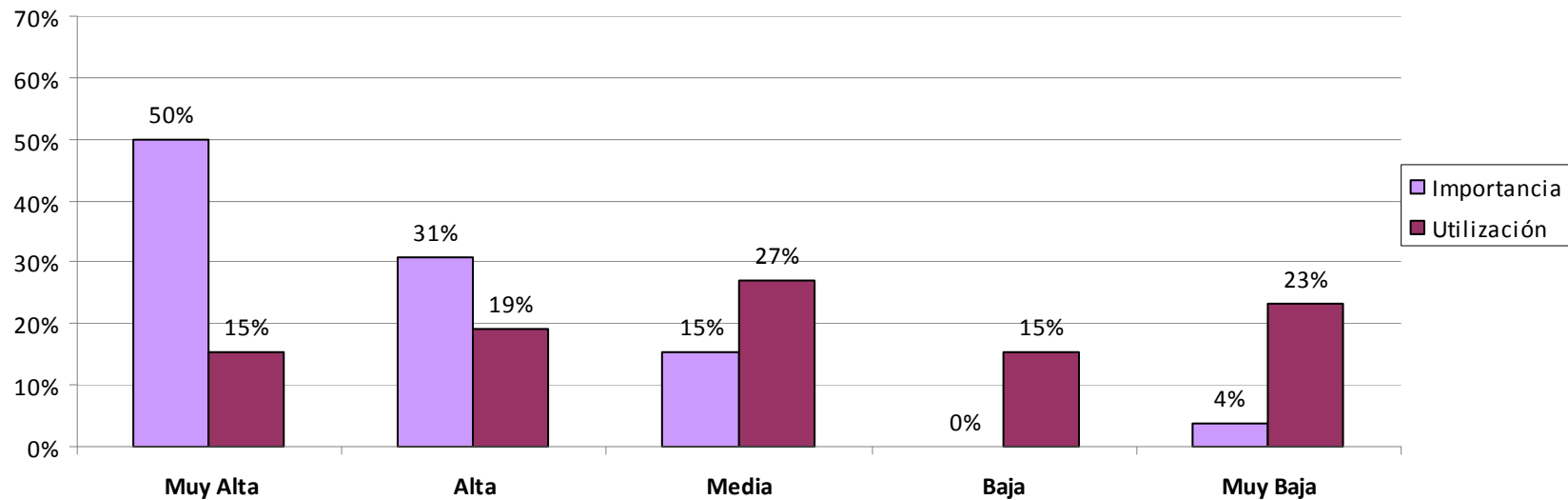


## 2.4 Modelos de Gestión de Grupos de Interés



### ■ Redes Sociales

#### VALORACIÓN COMO MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN

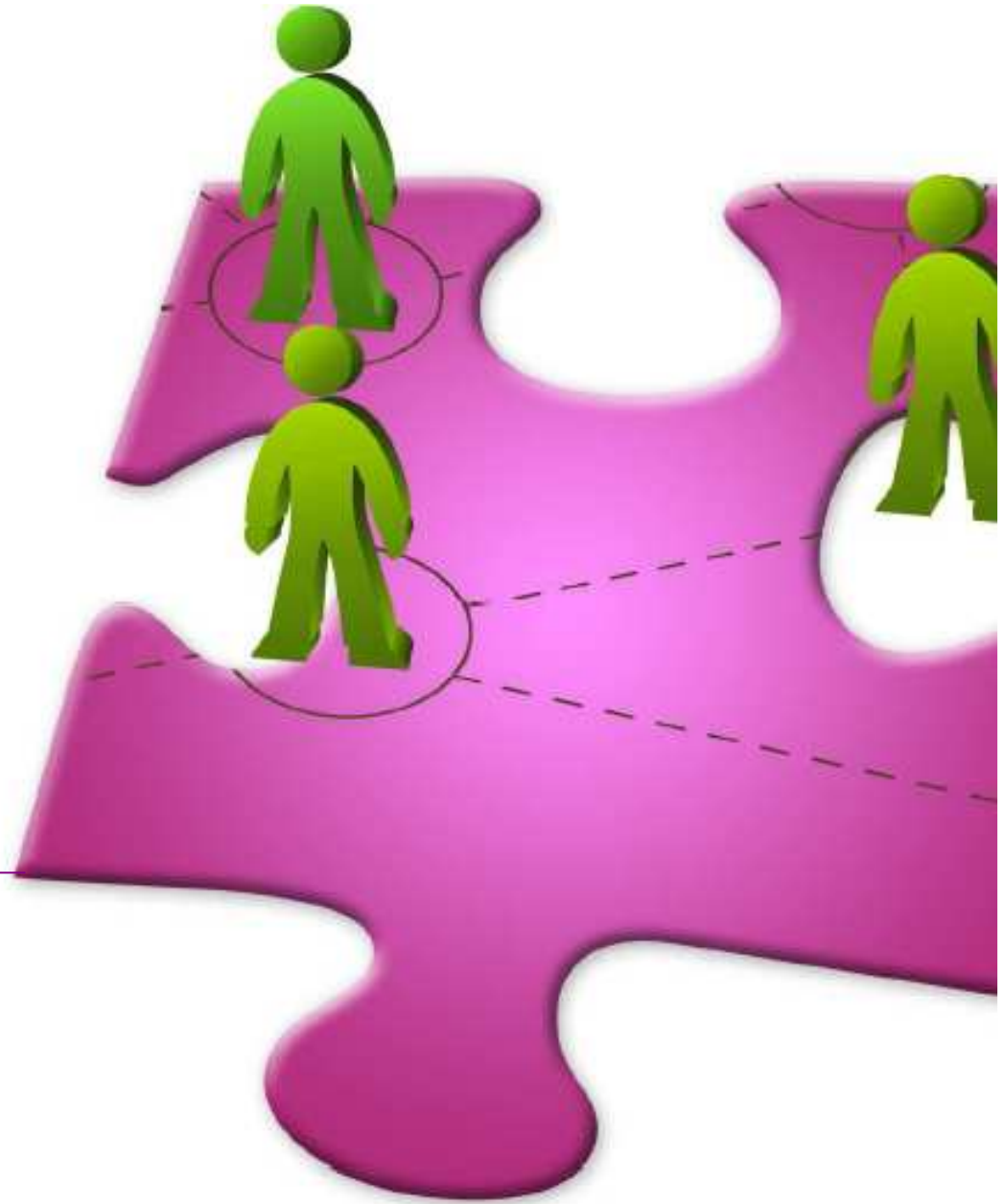


- Si bien el potencial de utilización de las Redes Sociales como mecanismo de retroalimentación es bastante elevado, la utilización como tal es más reducida que como herramienta de difusión, de forma que únicamente **un 34% de las compañías presentan una utilización alta o muy alta.**
- Al igual que en el caso anterior la criticidad que se le da es muy elevada con lo que también se prevé un **incremento de la utilización de este canal** como mecanismo de retroalimentación.



# 3

## El futuro de la gestión RSC



# 3. El futuro de la gestión de la RSC

## MODELO ORGANIZATIVO



- Mayor carácter estratégico y vinculación al negocio
- Departamento único en dependencia directa de Presidencia
- Mayor especialización del área corporativa
- Transversalidad en toda la compañía
- Evolución hacia un comité consultivo externo
- Evolución hacia comisión específica de RSC en el consejo

## MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



- Mayor integración de la RSC en la estrategia
- La RSC fuente de generación de ventajas competitivas
- La RSC un mecanismo de minimización de riesgos

## MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA



- Mayor integración en la gestión del negocio, menos vinculación a marketing / comunicación
- Adopción de estándares internacionales
- Medición del desempeño RSC, desarrollo de sistemas de gestión de indicadores que aseguren fiabilidad de datos

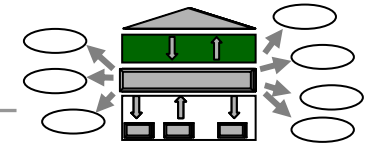
## MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS



- Importancia creciente
- Mayor involucración en la estrategia y en la gestión
- Necesidad de incorporación de nuevos canales tecnológicos



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



#### ▪ Evolución a Futuro del Enfoque Organizativo RSC

Las principales líneas de evolución a futuro que se deducen a partir de las valoraciones cualitativas de las distintas compañías son:

MAYOR CARÁCTER ESTRATÉGICO Y VINCULACIÓN AL NEGOCIO

DEPARTAMENTO ÚNICO EN DEPENDENCIA DIRECTA DE PRESIDENCIA

MAYOR ESPECIALIZACIÓN DEL ÁREA CORPORATIVA

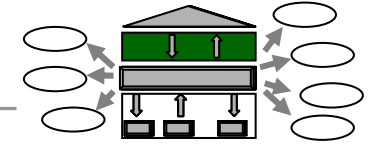
TRANSVERSALIDAD EN TODA LA COMPAÑÍA

EVOLUCIÓN HACIA UN COMITÉ CONSULTIVO EXTERNO

EVOLUCIÓN HACIA COMISIÓN ESPECÍFICA DE RSC EN EL CONSEJO



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



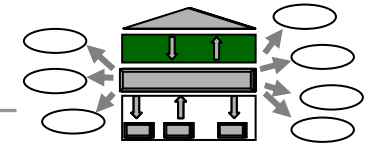
#### ▪ Evolución a Futuro del Enfoque Organizativo RSC

##### MAYOR CARÁCTER ESTRATÉGICO Y VINCULACIÓN AL NEGOCIO

- “Más vinculado con factores que sean realmente competitivos a cada negocio (esto no solo es marketing, qué gana la empresa con esto). Se trabajará hacia proyectos más vinculados con el negocio y más cercanos y necesarios para el cliente.”
- “Va a incrementarse la importancia y peso en la capacidad de gestión y toma de decisiones de las áreas de RSC debido a la evolución de las Empresas con importancia cada vez mayor y cuantificable de la RC , con la demanda cada vez más elevada por estos temas de los grupos de interés y a pesar de la crisis que en este caso tiene un papel de ralentizar , aunque la evolución sigue en auge.”
- “Creemos que se va a integrar la respuesta a las 7 materias fundamentales que marca la ISO 26000 en la gestión y estrategia de la compañía.”
- “La función va a ir evolucionando hacia un enfoque más estratégico que busque la creación de valor para la compañía, contribuyendo a la consecución de los objetivos estratégicos.”
- “La RSC, y esta en su dimensión más global, la Sostenibilidad, pasarán a ser elemento ineludible de las estrategias de negocio a corto y largo plazo de todas las compañías que pretendan tener una presencia continuada en cualquier industria. De cada vez más la sociedad y todos los grupos de interés de las empresas están exigiendo a las mismas que rindan cuentas y que tengan un comportamiento responsable, que revierta a las comunidades en las que están presentes el beneficio que de ellas obtienen.”
- “Evolución hacia una mayor integración en los negocios y en las cuentas de resultados de las compañías. La sostenibilidad crea valor.”
- “Cada vez tomará más peso en las decisiones estratégicas de las organizaciones.”
- “Cada vez más estratégico.”



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



#### ▪ Evolución a Futuro del Enfoque Organizativo RSC

##### DEPARTAMENTO ÚNICO EN DEPENDENCIA DIRECTA DE PRESIDENCIA

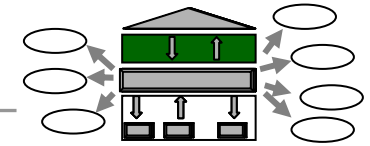
- La tendencia es la creación de un departamento independiente de RSC, que siempre debe depender o debe tener comunicación directa con presidencia.
- Evolucionará con un mayor peso específico dentro de las organizaciones
- Dentro de las estructuras organizativas, es importante que los Departamentos de RSC ocupen un lugar de dependencia directa del máximo Órgano de Gobierno de las compañías.
- El enfoque organizativo ira cada vez mas a depender directamente del máximo representante de las organizaciones.
- En aquellas entidades que realmente apuesten de forma estratégica por la sostenibilidad, ésta dependerá directamente del Consejo de Administración, bien a través de órganos como Comités de RSC/Sostenibilidad, a cuyo máximo representante reportará directamente la unidad de RSC o dependiendo del CEO.
- Evolución hacia una mayor dependencia de Presidencia, por la importancia que están tomando los temas relacionados con la responsabilidad corporativa.
- Creo que la RSC seguirá integrándose en las áreas staff de las organizaciones, debido a su naturaleza horizontal, y de esta forma pueda seguir generando las ventajas competitivas derivadas de su implantación: mejora la gestión de riesgos, fomenta la innovación (en lo que se denomina innovación responsable o sostenible), contribuye a la reducción de costes, mejora la reputación y confianza en la empresa, etc

##### MAYOR ESPECIALIZACIÓN DEL ÁREA CORPORATIVA

- Una mayor especialización y profesionalización de las áreas que coordinan los temas de RSC en las compañías, tanto desde el punto de vista de sus funciones como desde el punto de vista de la tecnificación de sus profesionales.
- Evolución hacia una mayor especialización



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



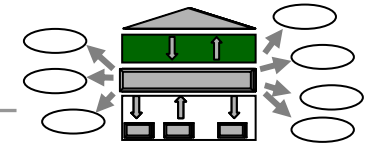
#### ▪ Evolución a Futuro del Enfoque Organizativo RSC

##### TRANSVERSALIDAD EN TODA LA COMPAÑÍA

- La estrategia de RC o sostenibilidad terminará siendo dirigida desde un departamento corporativo pero totalmente interiorizada por el resto de departamentos y unidades de negocio de las organizaciones.
- Afianzando el concepto de transversalidad de la gestión de la RSC en toda la organización.
- Dpto. central que afecten de manera transversal al resto de las áreas de negocio.
- La RSC se ha convertido en una herramienta de gestión trasversal que afecta a muchos procesos y sistemas de la empresa e involucra a diferentes unidades organizativas. Por este motivo cada vez más se tenderá a no crear unidades funcionales concretas sino comités multifuncionales que reporten directamente al máximo órgano de gobierno y coordine la propuesta de actuaciones y su comunicación.
- Creo que tendrá una influencia creciente en todos los departamentos de la empresa
- Una mayor involucración por parte del resto de áreas, a través de la incorporación progresiva a los distintos niveles de actividad de la RSC: actualmente muy orientados a la implantación de iniciativas existiendo una tendencia a su progresiva incorporación en actividades de planificación, reporting y comunicación"
- Las unidades corporativas serán reducidas y tendrán carácter transversal.
- Además, la estructura organizativa va a avanzar hacia un cambio acorde a las necesidades de la RSC, pasando de ser exclusivamente corporativa a gestionarse a nivel de negocio o de forma local.
- La función va a ir evolucionando hacia un enfoque más transversal.
- Hacia la integración total en las unidades de gestión de stakeholders y la Comunicación/Marca
- Evolución Creciente, cada vez más extendido en las organizaciones.



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



#### ▪ Evolución a Futuro del Enfoque Organizativo RSC

##### EVOLUCIÓN HACIA UN COMITÉ CONSULTIVO EXTERNO

- Es clave la creación de un Comité Interno de RSC que cuente con un Consejo Consultivo o Asesor Externo en la materia. Este es el modelo de referencia al que todas las organizaciones deben de aspirar.
- se potenciará una mayor transparencia y eventualmente participación a través, por ejemplo, de Comisiones o Consejos Asesores externos, de los grupos de interés.

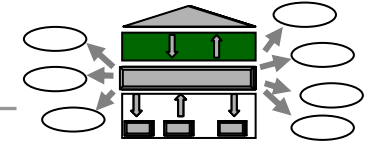
##### EVOLUCIÓN HACIA COMISIÓN ESPECÍFICA DE RSC EN EL CONSEJO

- Cada vez será más frecuente disponer de una comisión específica de responsabilidad corporativa en el Consejo de Administración.





### 3. El futuro de la gestión de la RSC



#### ▪ Evolución a Futuro del Modelo de Gestión Estratégica RSC

Las principales líneas de evolución a futuro que se deducen a partir de las valoraciones cualitativas de las distintas compañías son:

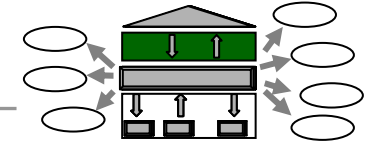
MAYOR INTEGRACIÓN DE LA RSC EN LA ESTRATEGIA

LA RSC FUENTE DE GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

LA RSC UN MECANISMO DE MINIMIZACIÓN DE RIESGOS



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



#### ▪ Evolución a Futuro del Modelo de Gestión Operativa RSC

Las principales líneas de evolución a futuro que se deducen a partir de las valoraciones cualitativas de las distintas compañías son:

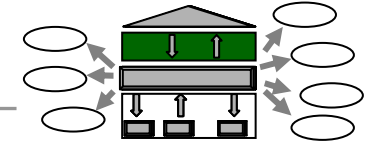
MAYOR INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO, MENOS VINCULACIÓN A MARKETING / COMUNICACIÓN

ADOPCIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO RSC, DESARROLLO DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE INDICADORES QUE ASEGUREN FIABILIDAD DE DATOS



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



#### ▪ Evolución a Futuro del Modelo de Gestión de Grupos de Interés

Las principales líneas de evolución a futuro que se deducen a partir de las valoraciones cualitativas de las distintas compañías son:

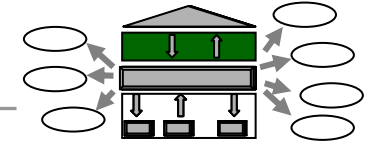
IMPORTANCIA CRECIENTE

MAYOR INVOLUCRACIÓN EN LA ESTRATEGIA Y EN LA GESTIÓN

NECESIDAD DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS CANALES TECNOLÓGICOS



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



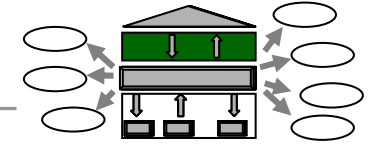
#### ▪ Evolución a Futuro del Modelo de Gestión de Grupos de Interés

##### IMPORTANCIA CRECIENTE

- Dialogo creciente y cada vez más importante
- Creo que cada vez los grupos de interés tendrán un papel más importante en las gestión de las empresas, especialmente en las decisiones estratégicas
- Va a tener una importancia cada vez mayor.
- Cada vez va a ser más importante y cada vez las compañías van a adaptarse a las expectativas identificadas.
- Irá cobrando más importancia cada vez .
- Creciente
- Es y seguirá siendo prioritario
- Cada vez va a ser más exigente mantener un diálogo fluido y continuo con los grupos de interés
- Cada vez cobrará una mayor relevancia.
- Necesario e Imprescindible



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



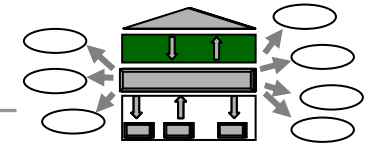
#### ▪ Evolución a Futuro del Modelo de Gestión de Grupos de Interés

##### MAYOR INVOLUCRACIÓN EN LA ESTRATEGIA Y EN LA GESTIÓN

- Cada vez las necesidades y expectativas de los grupos de interés estarán mas involucradas en la estrategia diaria que realizan las empresas
- La evolución lógica es la de involucrar a los grupos de interés en la empresa. Cada grupo en las cuestiones que les corresponde.
- Ya tiene una importancia esencial en el desarrollo de gestión de la compañía.
- El conocimiento y la respuesta a las expectativas que las partes interesadas esta siendo uno de los elementos clave que las compañías están utilizando para el avance y desarrollo de sus políticas, planes estratégicos y acciones.
- Se irá interiorizando cada vez más según vaya aumentando la necesidad de información de estos y por tanto las necesidades de información y dialogo.
- Desarrollar una línea específica proactiva de comunicación externa e interna en relación con los temas RSC, incorporando información de todas las Direcciones y retroalimentación de los grupos de interés (GI) más relevantes.



### 3. El futuro de la gestión de la RSC



#### ▪ Evolución a Futuro del Modelo de Gestión de Grupos de Interés

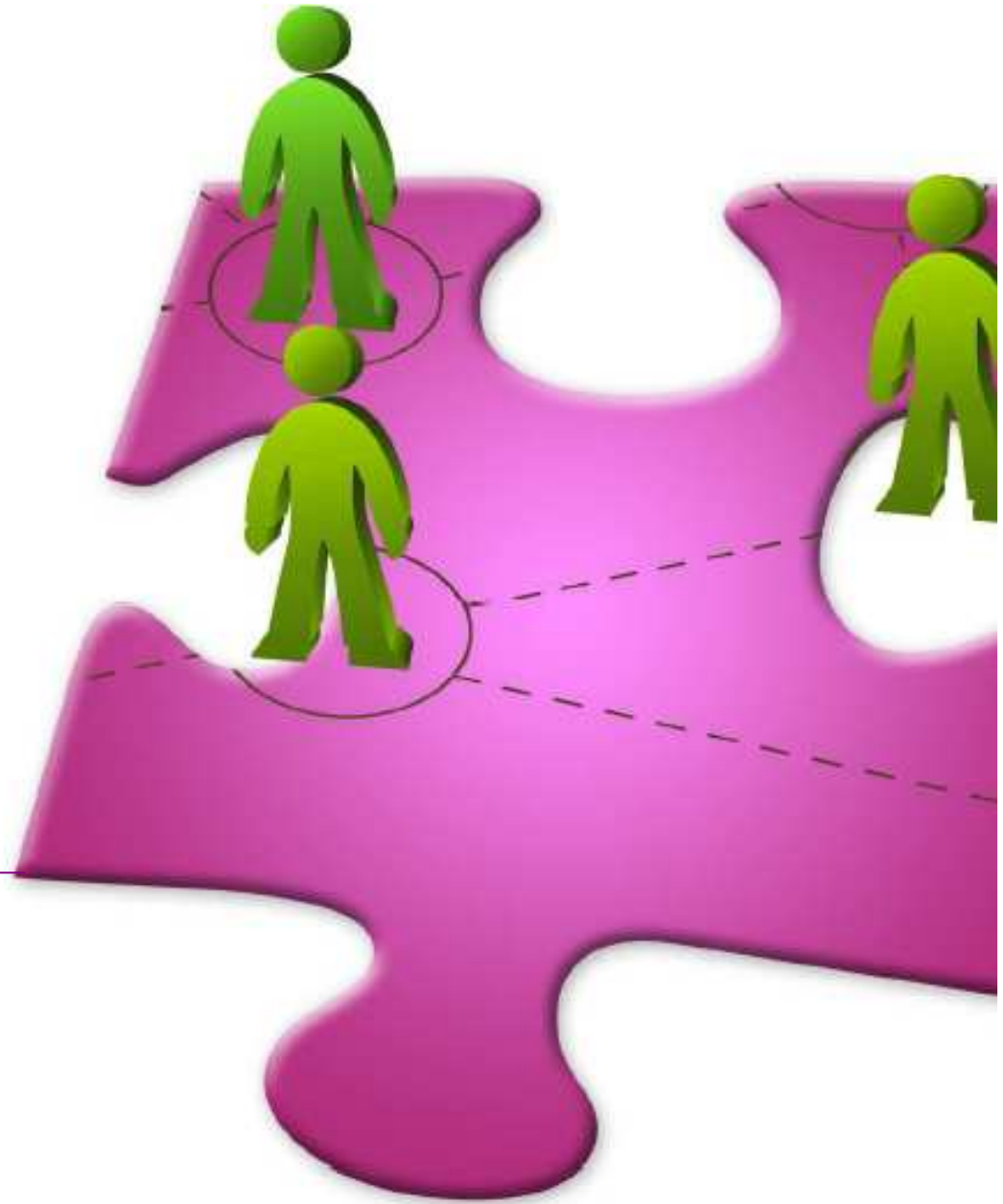
##### NECESIDAD DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS CANALES TECNOLÓGICOS

- Actualmente, con las nuevas tecnologías de información, redes sociales, web 2.0 para las empresas va a ser necesario tener una estrategia de comunicación y una buena gestión del diálogo con los grupos de interés a través de estos nuevos canales.



# 4

**Conclusiones**



# 4. Conclusiones

## MODELO ORGANIZATIVO



- ¿RSC vs Sostenibilidad?
- ¿Cuál es el grado de centralización / transversalidad actual y futuro en el ámbito RSC?
- ¿Tiene la RSC suficiente “peso organizativo”?
- ¿Qué tendencias hay en cuanto a los órganos de gobierno RSC?

## MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



- ¿Está integrada la RSC en la estrategia de las Compañías?
- ¿En qué ámbitos van a enfocar las empresas su estrategia RSC?

## MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA



- ¿Qué herramientas utilizan las empresas para gestionar la RSC?
- ¿En qué ámbitos enfocan actualmente las empresas hoy sus esfuerzos en RSC?
- ¿Qué canales de información y retroalimentación utilizan las empresas en la gestión de RSC?

## MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

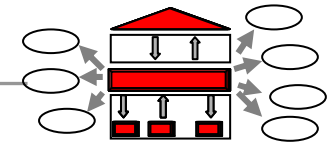


- ¿Modelo de Gestión común o específico por grupo de interés?
- ¿Está el dialogo con los grupos de interés integrado en la estrategia y gestión de la compañía?
- ¿Existen canales de difusión y retroalimentación adecuados a cada grupo de interés?
- ¿Son las redes sociales ya un canal más de diálogo con ellos?





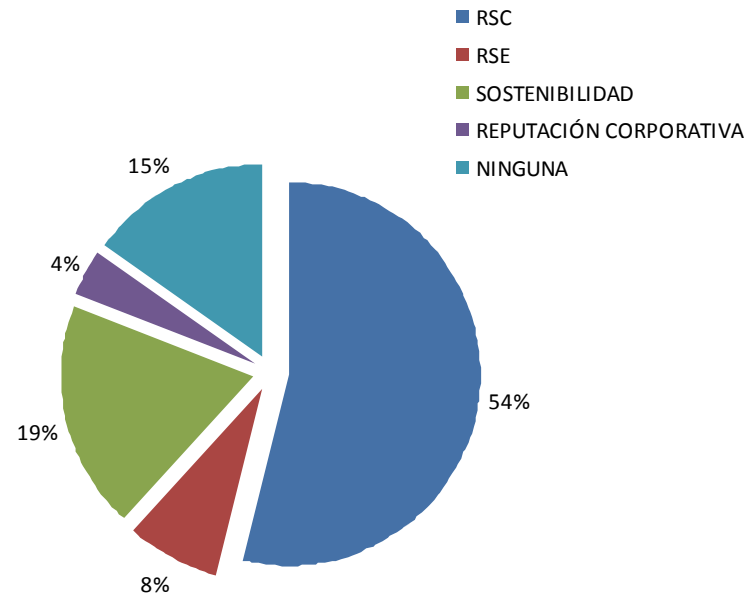
# 4. Conclusiones



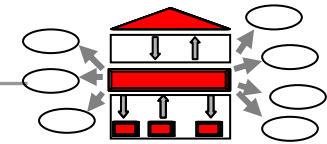
## MODELO ORGANIZATIVO

• ¿RSC vs Sostenibilidad?

▪ El **62%** de las áreas presentan el término **RSC o RSE** mientras que el 19% asocian su denominación a sostenibilidad o desarrollo sostenible.



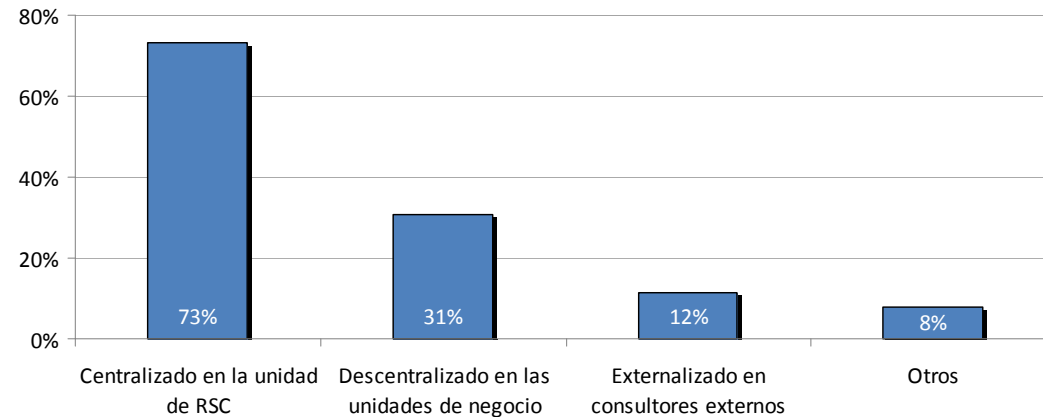
# 4. Conclusiones



## MODELO ORGANIZATIVO

- ¿Cuál es el grado de centralización / transversalidad actual y futuro en el ámbito de RSC?

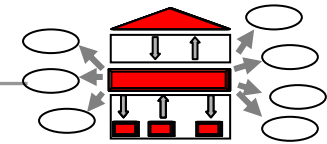
- El modelo de gestión **centralizado en la Unidad responsable de RSC es el más extendido (73%)**.



- La tendencia a futuro es que cada vez tenga un **carácter más transversal**.



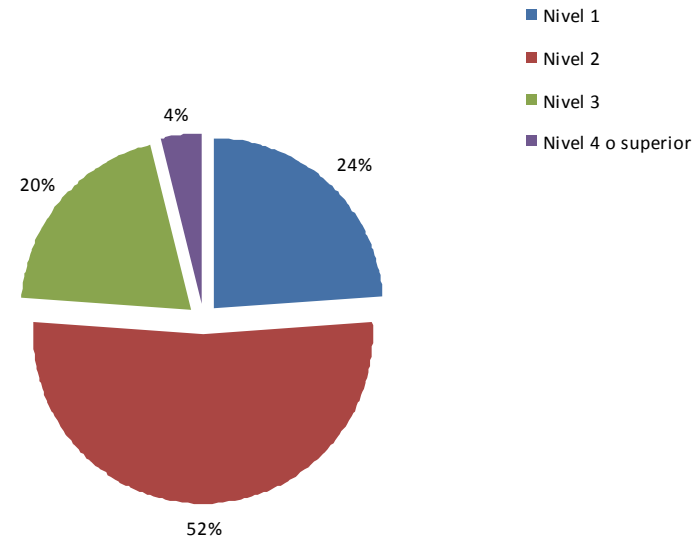
# 4. Conclusiones



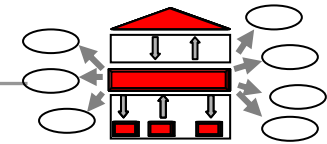
## MODELO ORGANIZATIVO

• ¿Tiene la RSC suficiente "peso organizativo"?

- En la mayor parte de las compañías (52%) la ubicación del área de Responsabilidad Corporativa está **dos niveles por debajo de Presidencia**.
- Destaca la existencia de **6 compañías** en las cuales el área de RSC/Sostenibilidad esta **dependiendo directamente de presidencia/Consejo de Dirección**.



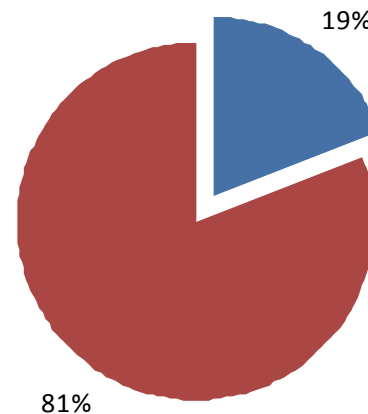
# 4. Conclusiones



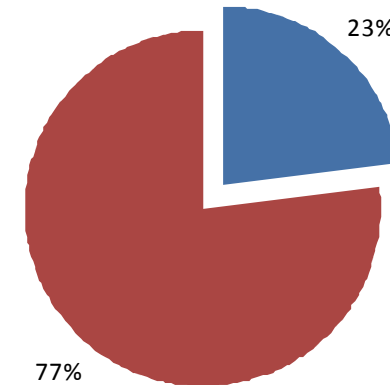
## MODELO ORGANIZATIVO

- Si bien la Evolución más comúnmente aceptada es hacia un comité consultivo externo y una comisión específica de RSC en el consejo, **el grado de implantación actual de ambos órganos es muy limitado.**

- ¿Qué tendencias hay en cuanto a los órganos de gobierno RSC?



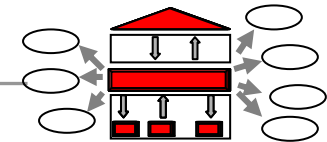
- SI existe Comisión Consejo
- NO existe Comisión Consejo



- SI existe Consejo Consultivo o Asesor externo de RSC
- No existe Consejo Consultivo o Asesor externo de RSC



## 4. Conclusiones

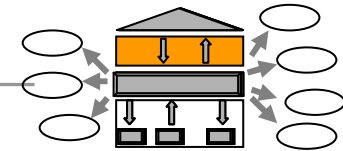


### MODELO ORGANIZATIVO

- ¿RSC vs Sostenibilidad?
  - ¿Cuál es el grado de centralización/transversalidad actual y futuro en el ámbito de RSC?
  - ¿Tiene la RSC suficiente "peso organizativo"?
  - ¿Qué tendencias hay en cuanto a los órganos de gobierno RSC?
- El **62%** de las áreas presentan el término **RSC o RSE** mientras que el 19% asocian su denominación a sostenibilidad o desarrollo sostenible.
  - El modelo de gestión centralizado en la Unidad responsable de RSC es el más extendido (73%).
  - En la mayor parte de las compañías (52%) la ubicación del área de Responsabilidad Corporativa está **dos niveles por debajo de Presidencia**.
  - Destaca la existencia de **6 compañías** en las cuales el área de RSC/Sostenibilidad esta **dependiendo directamente de presidencia/Consejo** de Dirección.
  - Si bien la Evolución más comúnmente aceptada es hacia un comité consultivo externo y una comisión específica de RSC en el consejo, el grado de implantación actual de ambos órganos es muy limitado.



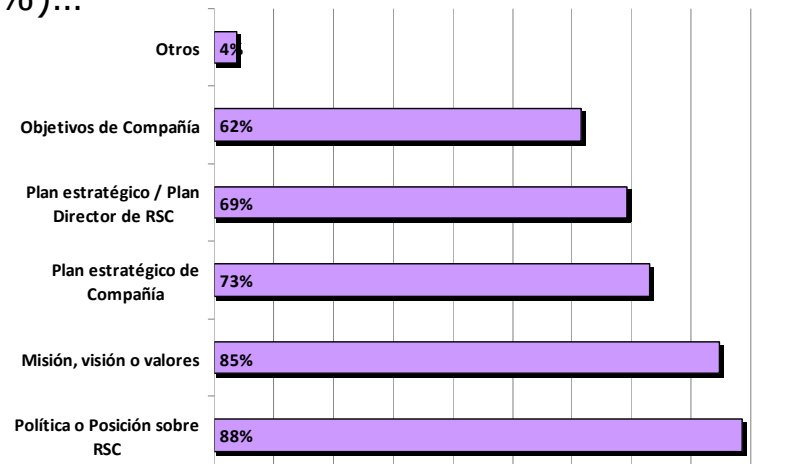
# 4. Conclusiones



## MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

- ¿Está integrada la RSC en la estrategia de las Compañías?

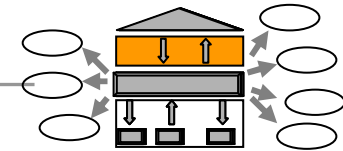
- Si bien está muy extendida la consideración de la **RSC en la Misión, Vision, Valores y Política** de la compañía (85%)...



- ...el grado de implantación es mucho menor en lo que se refiere a la existencia de un **Plan Estratégico de RSC (69%)**, en la inclusión de la RSC en los **objetivos de la compañía(62%)** o en la vinculación con la **retribución variable (50 % empresas, 33 % empleados)**
- El hecho de que aparezca como un reto recurrente a futuro es un indicador adicional de que aún **queda bastante para lograr una integración efectiva**

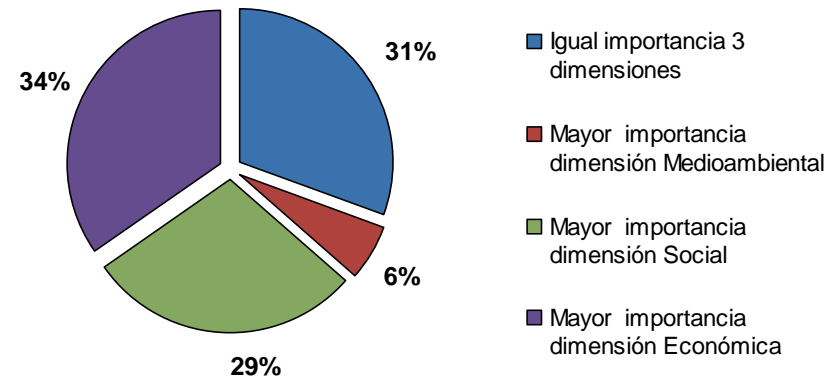


# 4. Conclusiones



## MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

- La **dimensión económica** es la que más pesa.

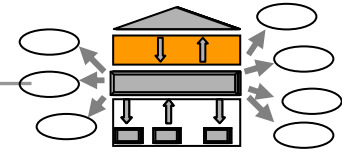


- ¿En qué ámbitos van a enfocar las empresas su estrategia RSC?

- Gestión de grupos de interés, extensión de la RSC a la cadena de suministro, código de conducta, eficiencia energética y desarrollo de capital humano los asuntos del futuro**



## 4. Conclusiones



### MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

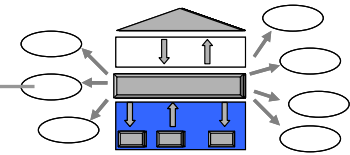
- ¿Está integrada la RSC en la estrategia de las Compañías?
- ¿En qué ámbitos van a enfocar las empresas su estrategia RSC?

- Si bien está muy extendida la consideración de la **RSC en la Misión, Vision, Valores y Política** de la compañía (85%)...
- ...el grado de implantación es mucho menor en lo que se refiere a la existencia de un **Plan Estratégico de RSC (69%)**, en la inclusión de la RSC en los **objetivos de la compañía (62%)** o en la vinculación con la **retribución variable (50 % empresas, 33 % empleados)**
- El hecho de que aparezca como un reto recurrente a futuro es un indicador adicional de que aún **queda bastante para lograr una integración efectiva**
- La **dimensión económica** es la que más pesa.
- **Gestión de grupos de interés, extensión de la RSC a la cadena de suministro**, código de conducta, eficiencia energética y desarrollo de capital humano los asuntos del futuro





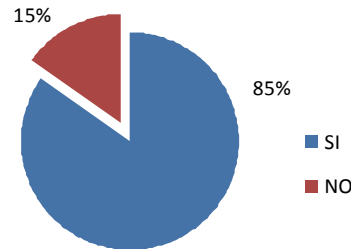
# 4. Conclusiones



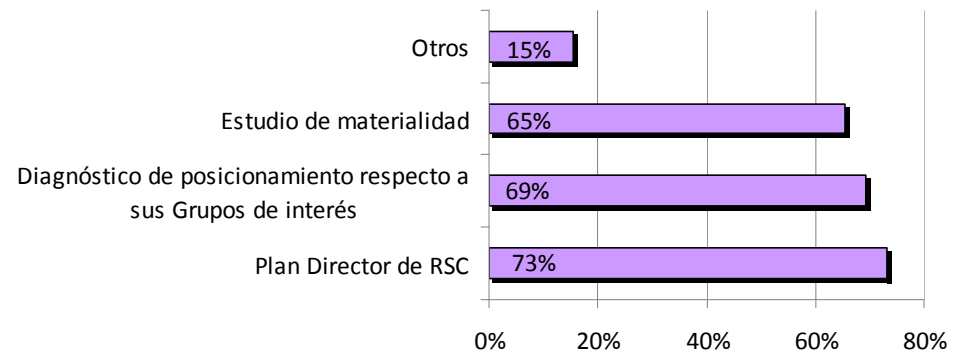
## MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

- ¿Qué herramientas utilizan las empresas para gestionar la RSC?

- El **85% de las empresas tiene un modelo de gestión de RSC** (GRI, AA1000, etc).



- El **73 % de las empresas utilizan el Plan Director RSC como principal herramienta de gestión.**



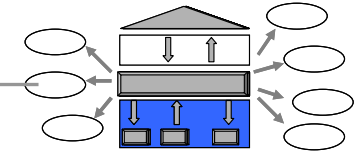
- Las principales **herramientas de evaluación** de la gestión de RSC son: encuestas (empleados y clientes, fundamentalmente); índices (FTSE4Good, DJSI, etc); organismos especializados (Observatorio RSC, Observatorio RSE, etc.)



# 4. Conclusiones

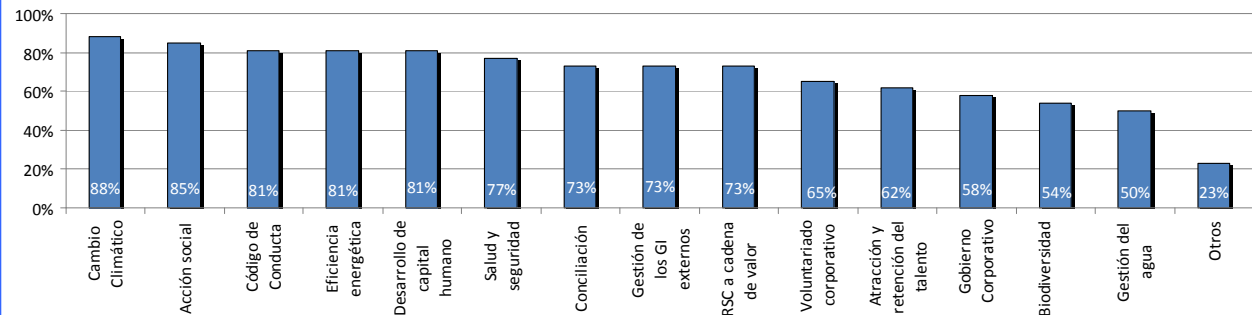


## MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

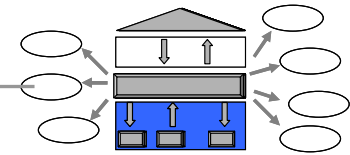


- ¿En qué ámbitos enfocan actualmente las empresas hoy sus esfuerzos en RSC?

- **Cambio climático, acción social, código de conducta, eficiencia energética y desarrollo de capital humano** los asuntos de hoy



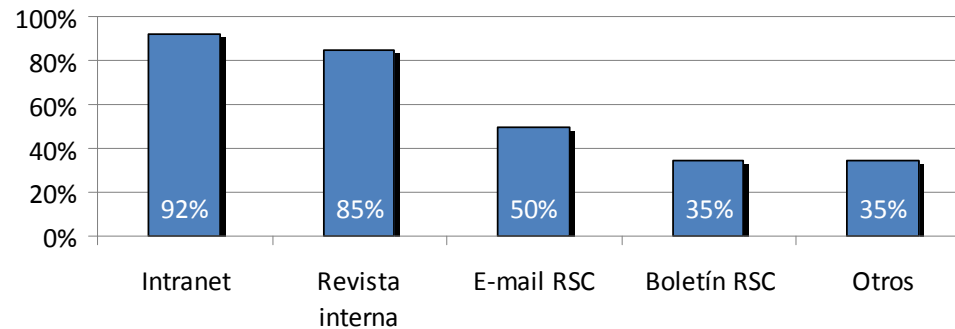
# 4. Conclusiones



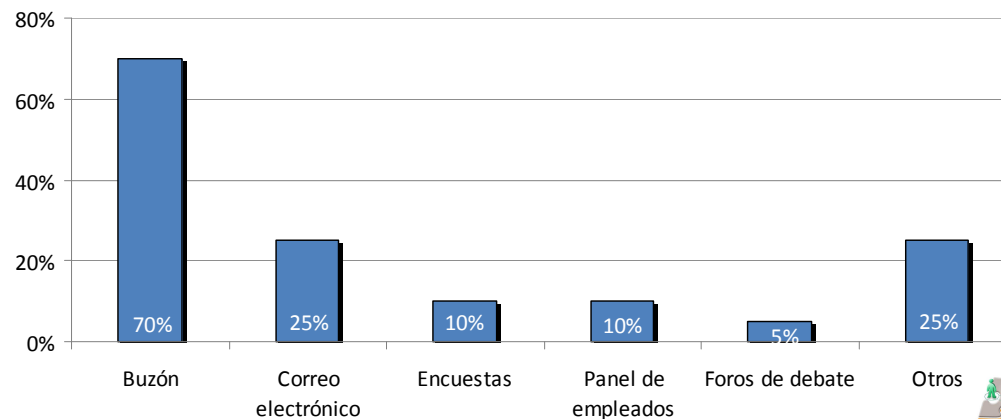
## MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

- ¿Qué canales de información y retroalimentación utilizan las empresas en la gestión de RSC?

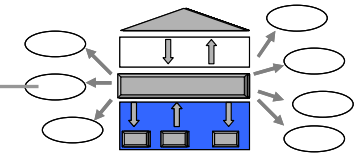
- **Información:** intranet, revista interna, correo RSC, etc.



- **Retroalimentación:** buzón, correo electrónico, etc.
- Poco desarrollo de paneles de expertos o foros de debate.



## 4. Conclusiones



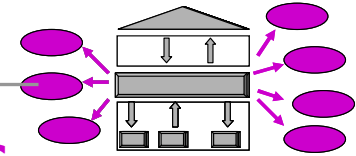
### MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

- ¿Qué herramientas utilizan las empresas para gestionar la RSC?
- ¿En qué ámbitos enfocan actualmente las empresas hoy sus esfuerzos en RSC?
- ¿Qué canales de información y retroalimentación utilizan las empresas en la gestión de RSC?

- El 85% de las empresas tiene un modelo de gestión de RSC (GRI, AA1000, etc).
- El 73 % de las empresas utilizan el Plan Director RSC como principal herramienta de gestión.
- Las principales herramientas de evaluación de la gestión de RSC son: encuestas, índices y organismos especializados.
- Cambio climático, acción social, código de conducta, eficiencia energética y desarrollo de capital humano los asuntos de hoy
- Información: intranet, revista interna, correo RSC, etc.
- Retroalimentación: buzón, correo electrónico, etc.
- Poco desarrollo de paneles de expertos o foros de debate.



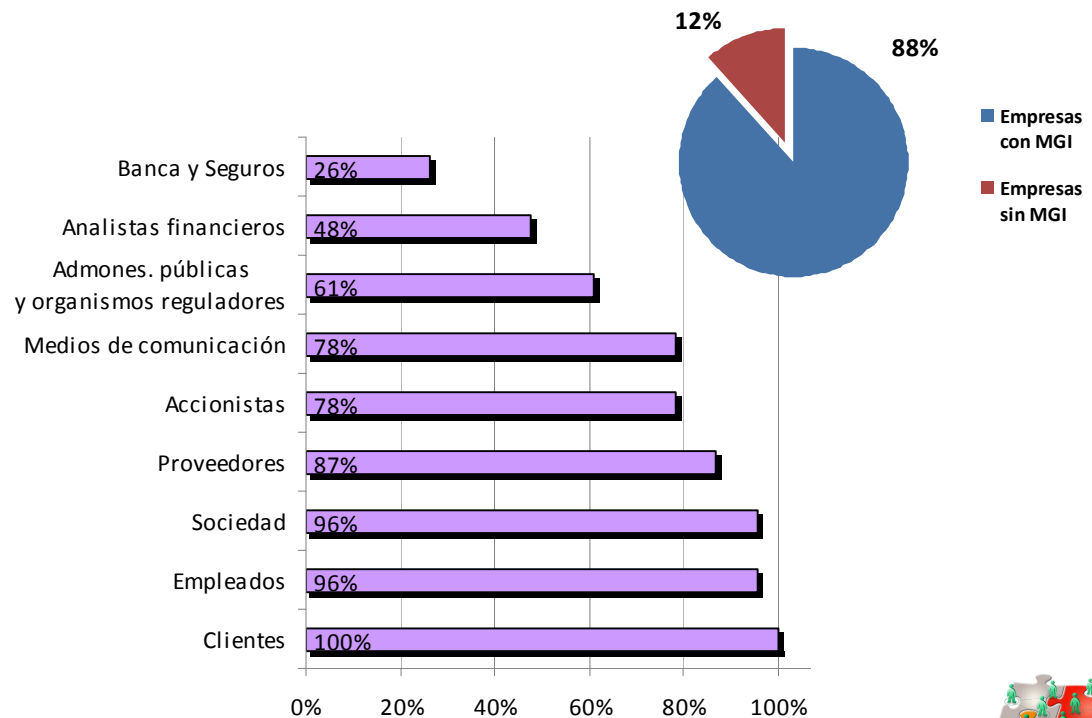
# 4. Conclusiones



## MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

- ¿Modelo de Gestión común o específico por grupo de interés?

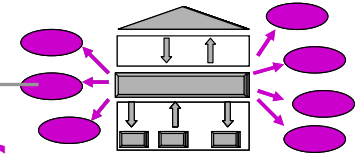
- El **88% de las compañías** dispone de un modelo de gestión integrado de sus grupos de interés
- **Clientes, Empleados y Sociedad** son los grupos que en mayor medida son gestionados de forma integrada a través de un modelo de gestión único.



## 4. Conclusiones



### MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS



- ¿Está el diálogo con los mismos integrado en la estrategia y gestión de la compañía?

- Aumentar la integración de la gestión de los grupos de interés con la estrategia y la gestión de la compañía es uno de los grandes retos identificados por el conjunto de las compañías.

*"Cada vez las necesidades y expectativas de los grupos de interés estarán mas involucradas en la estrategia diaria que realizan las empresas"*

*"La evolución lógica es la de involucrar a los grupos de interés en la empresa. Cada grupo en las cuestiones que les corresponde"*

*"Desarrollar una línea específica proactiva de comunicación externa e interna en relación con los temas RSC, incorporando información de todas las Direcciones y retroalimentación de los grupos de interés (GI) más relevantes"*

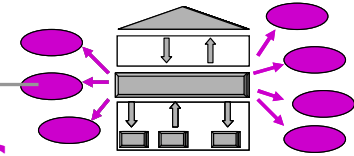
*Algunos retos identificados por las empresas*



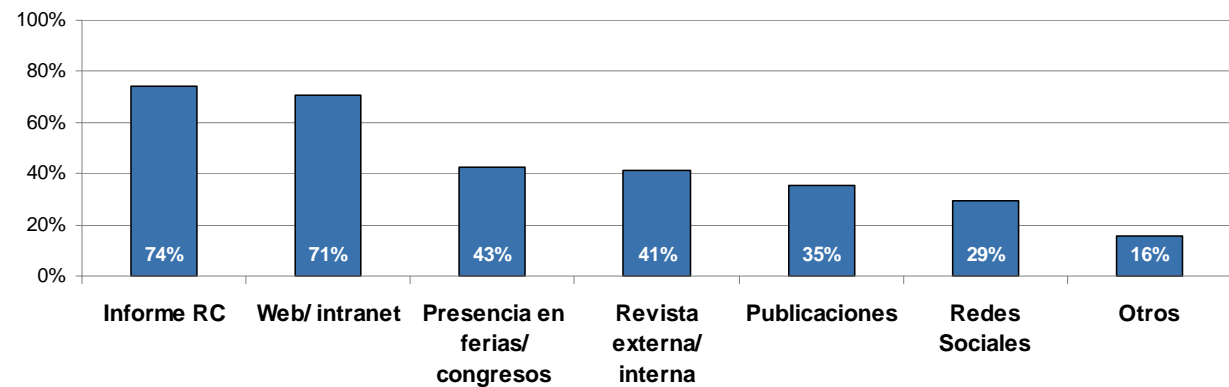
# 4. Conclusiones



## MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS



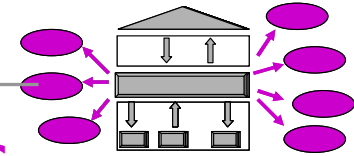
- La pagina web y el informe de RC son los canales de información mas utilizados - de forma global para todos y cada uno de los grupos de interés.



- ¿Existen canales de difusión/retroalimentación adecuados a cada uno?

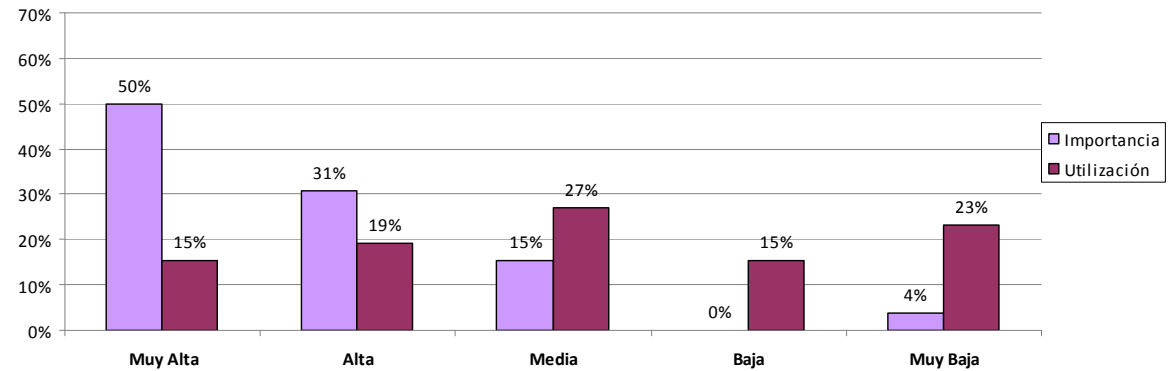


# 4. Conclusiones



## MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

- La criticidad que se le da a las redes sociales como canal de información o de retroalimentación es muy elevada (**>80% de las empresas le da una importancia alta o muy alta**)



- La utilización sin embargo es aún bastante reducida con lo que se percibe un potencial de crecimiento elevado.

- ¿Son las redes sociales ya un canal más de dialogo con ellos?

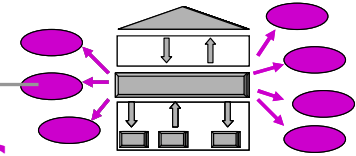




## 4. Conclusiones



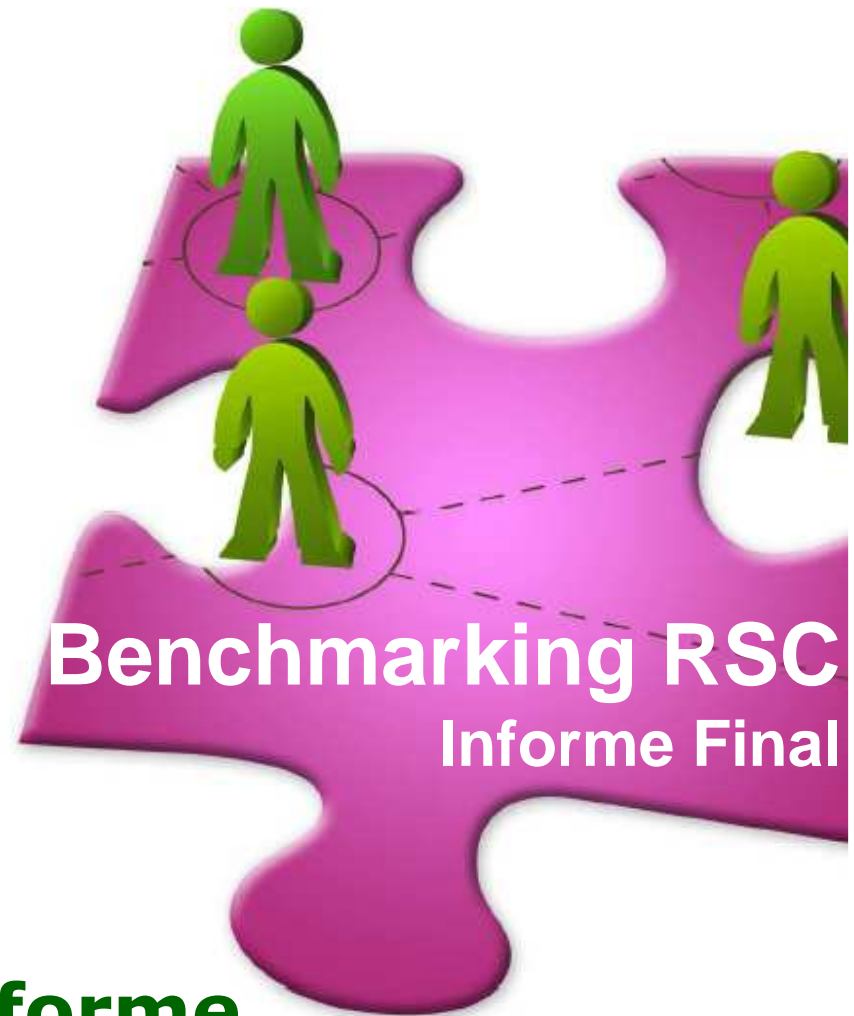
### MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS



- ¿Modelo de Gestión común o específico por grupo de interés?
- ¿Está el diálogo con los mismos integrado en la estrategia y gestión de la compañía?
- ¿Existen canales de difusión/retroalimentación adecuados a cada uno?
- ¿Son las redes sociales ya un canal más de dialogo con ellos?

- El **88% de las compañías** dispone de un modelo de gestión integrado de sus grupos de interés
- **Clientes, Empleados y Sociedad** son los grupos que en mayor medida son gestionados de forma integrada a través de un modelo de gestión único.
- Aumentar la integración de la gestión de los grupos de interés con la estrategia y la gestión de la compañía es uno de los grandes retos identificados por el conjunto de las compañías.
- La pagina web y el informe de RC son los canales de información mas utilizados - de forma global para todos y cada uno de los grupos de interés.
- La criticidad que se le da a las redes sociales como canal de información o de retroalimentación es muy elevada mientras que la utilización aún bastante reducida con lo que se percibe un **potencial de crecimiento elevado**.





## Benchmarking RSC Informe Final

**Puedes descargar el informe completo sobre Benchmarking en RSC en la [página web de la AEC](#)**