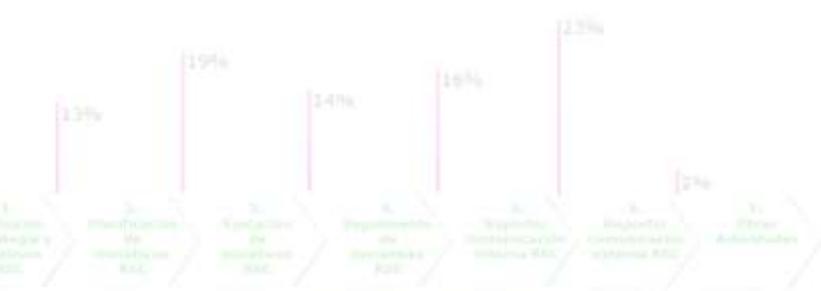
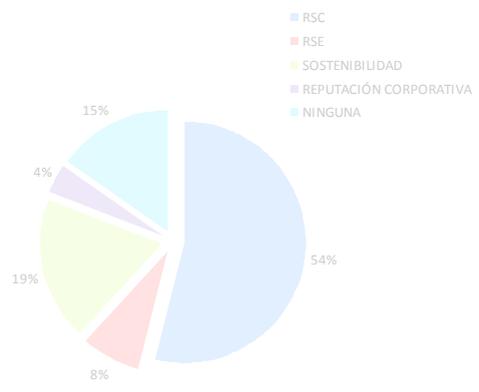




Benchmarking RSC Informe Final



EDICIÓN: Julio 2011

Asociación Española para la Calidad

Claudio Coello, 92
28006 Madrid
aec@aec.es
www.aec.es

Este libro se publica bajo licencia Creative Commons de tipo:



Benchmarking RSC informe Final by [Asociación Española para la Calidad](#) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported License](#).

“Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”,

Se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	METODOLOGÍA.....	6
	2.1. Herramientas utilizadas	6
	2.2. Fases del Proyecto	6
	2.3. Empresas Participantes	6
	2.4. Alcance Temporal	7
	2.5. Equipo de Trabajo	7
3.	ALCANCE DEL ESTUDIO	8
4.	OBJETIVOS.....	11
5.	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA RSC	13
	5.1. Modelo Organizativo	13
	5.2. Modelos de Gestión Estratégica	21
	5.3. Modelos de Gestión Operativa	27
	5.4. Modelos de Gestión de los Grupos de Interés	34
6.	EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE LA RSC EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	42
	6.1. Evolución de Aspectos Críticos en la Estrategia de RSC.....	42
	6.2. Tendencias en los modelos de Gestión de la RSC	44
7.	CONCLUSIONES.....	46
	7.1. Conclusiones por ámbito de análisis	46
	7.2. Respuestas a los Objetivos del Estudio	48
8.	ANEXOS.....	53
	Anexo I. Cuestionario Utilizado.	54
	Anexo II. Comentarios Evolución Futura de la RSC	73
	Anexo III. Inventario denominaciones Unidad RSC	79
	Anexo IV. Índice de figuras	81

1. INTRODUCCIÓN

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 objeto mostrar una referencia comparativa para las empresas, a través de la cual, 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.

El estudio pretende	El estudio NO pretende
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servir de referencia comparativa a las empresas sobre los modelos de gestión de la RSC de empresas de referencia en este ámbito. ▪ Ayudar a todas las empresas españolas a definir e implantar modelos de gestión en RSC teniendo en cuenta la experiencia de empresas de referencia. ▪ Compartir las principales tendencias y evolución esperada de la RSC desde la perspectiva de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar una foto exhaustiva y detallada de la situación de la RSC en España.

2. METODOLOGÍA

2.1. Herramientas utilizadas

Las **herramientas utilizadas** para la obtención de la información necesaria para la elaboración del presente estudio han sido:

- Cuestionario: Se ha definido un cuestionario on-line para facilitar la recogida de información de las distintas empresas participantes en el estudio. El detalle de las preguntas recogidas en el cuestionario se recoge en el anexo I.
- Entrevistas: Se han realizado entrevistas específicas con aquellas empresas en las cuales se ha identificado a priori una práctica destacable para poder hacer foco en la descripción de la misma.

2.2. Fases del Proyecto

Las principales **fases** en las que se ha estructurado el proyecto son:

1. Establecimiento del equipo de trabajo
2. Definición de Empresas participantes
3. Validación de alcance los principales ámbitos a evaluar en el análisis
4. Definición de mecánica de realización de benchmarking y captura de información encuestas + entrevistas
5. Preparación de cuestionarios y estructuras de entrevistas
6. Envío de cuestionarios
7. Realización de entrevistas
8. Análisis de información
9. Elaboración Informe de conclusiones
10. Presentación conclusiones

2.3. Empresas Participantes

Las empresas que se han invitado a participar en el estudio han sido aquellas referentes en la gestión de la RSC en España, bien sea por su pertenencia a los principales índices de RSC y reputación corporativa (Dow Jones Sustainability Index, MERCO, etc.), o bien por el conocimiento publicado de alguna práctica destacada en la materia.

De esta forma se ha contactado con un total de 70 empresas, de las cuales finalmente han sido **26 empresas las que han participado en el estudio**:

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

2.4. Alcance Temporal

La cumplimentación de información asociada a los cuestionarios así como la realización de las distintas entrevistas se ha realizado entre los meses de Febrero y Junio de 2011.

2.5. Equipo de Trabajo

La iniciativa ha sido promovida dentro de la Asociación Española de la Calidad por parte del Comité de Industrias Energéticas en colaboración con el Comité de Gestión Sostenible, formándose un grupo de trabajo con empresas como Enagas, Red Eléctrica, Siemens, etc.

Coordinador del Estudio: Jose Miguel Tudela Olivares (Enagás, S.A.)

Equipo de Trabajo:

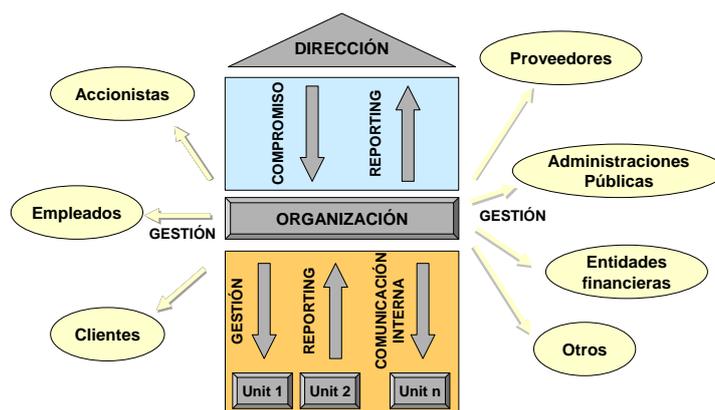
- Laura Arceo (Red Eléctrica de España, S.A.)
- M^a Victoria Pérez (Siemens, S.A.)
- Carlos Ruiz Alonso (Enagás)
- José Miguel Tudela (Enagás)
- Victoriano Conde Moro
- Inés Gomis Bertrand

3. ALCANCE DEL ESTUDIO

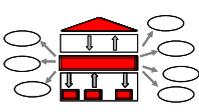
Con objeto de facilitar el análisis y comprensión de los distintos modelos de Gestión de la RSC en las compañías, se han evaluado un conjunto de **factores** que caracterizan la forma en la que las empresas gestionan la RSC tanto internamente, como en relación a sus distintos grupos de interés.

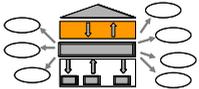
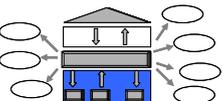
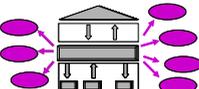
Estos factores se han agrupado en **4 bloques de análisis**:

1. Modelo organizativo
2. Modelo de Gestión Estratégica
3. Modelo de Gestión Operativa
4. Modelo de Gestión de Grupos de Interés



A continuación se describen los principales factores que se han analizado en cada uno de estos bloques:

BLOQUES DE ANÁLISIS	FACTORES ANALIZADOS
<p>1. Modelo Organizativo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación y Ubicación Organizativa. RSC vs. Sostenibilidad. ▪ Dimensionamiento de la Unidad Corporativa de RSC ▪ Dedicaciones por área de actividad. Unidad Corporativa de RSC ▪ Grado de centralización de la gestión de la RSC ▪ Otros ámbitos de gestión compartidos en la Unidad de RSC ▪ Órganos de Gobierno de la RSC. <ul style="list-style-type: none"> – Comisión del Consejo – Comité Interno de RSC – Consejo Consultivo

<p>2. Modelo de Gestión Estratégica</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos clave de la estrategia de RSC. ▪ Importancia relativa RSC (orden de prioridad). ▪ Participación de los Órganos de gobierno de RSC en el despliegue de la estrategia de RSC ▪ Retribución Variable vinculada a Objetivos de RSC ▪ Importancia Relativa de las tres dimensiones de la RSC ▪ Aspectos más importantes de la estrategia RSC en el futuro
<p>3. Modelo de Gestión Operativa</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos de gestión de la RSC. ▪ Herramientas de gestión de la RSC (Estudio de Materialidad, Plan Director, etc). ▪ Herramientas de evaluación de la RSC (Indices, Ratings, Encuestas Satisfacción) ▪ Principales ámbitos de actuación de la RSC hoy ▪ Sistemas de control interno de la RSC. ▪ Canales de comunicación interna: Información y Retroalimentación interna ▪ Otros Aspectos de la gestión operativa de la RSC: Obligatoriedad y Certificación de Modelos de Gestión RSC.
<p>4. Modelo de Gestión de Grupos de Interés</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de gestión integrado ▪ Componentes del modelo ▪ Herramientas de planificación y seguimiento de acciones ▪ Ámbitos de Actuación en la Gestión de Grupos de Interés. ▪ Canales de difusión de información ▪ Mecanismos de retroalimentación

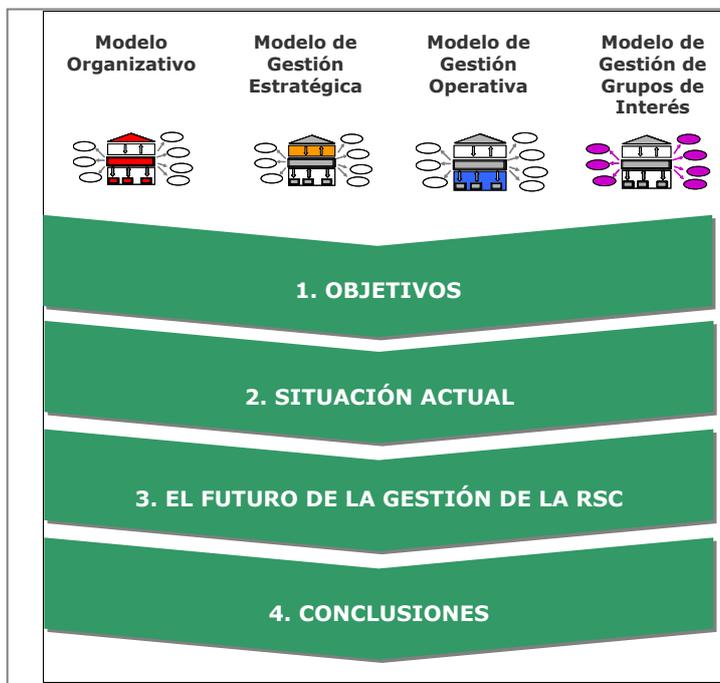
El análisis de cada uno de estos bloques se ha llevado a cabo a través de la siguiente estructura:

1. **Objetivos:** Estableciendo las principales preguntas o retos a los cuales se quiere dar respuesta a través del presente análisis.

2. **Situación Actual:** Describiendo de forma cuantitativa y cualitativa los principales factores que describen la operativa actual de los distintos modelos de gestión de RSC de las empresas.

3. **El Futuro de la gestión de la RSC:** Recogiendo la opinión de los responsables de las compañías respecto a cual se prevé que sea la evolución de los aspectos principales de cada bloque de análisis.

4. **Conclusiones:** Tratando de dar respuesta a las principales preguntas o retos planteados.



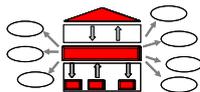
4. OBJETIVOS

Los principales retos o preguntas que para cada uno de los 4 bloques de análisis se pretende dar respuesta a través del presente informe son:

1. Modelo Organizativo



OBJETIVOS

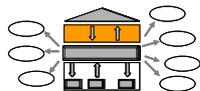


- ¿RSC vs Sostenibilidad?
- ¿Cuál es el grado de centralización/transversalidad actual y futuro en el ámbito de RSC?
- ¿Tiene la RSC suficiente "peso organizativo"?
- ¿Qué tendencias hay en cuanto a los órganos de gobierno RSC?

2. Modelo de Gestión Estratégica



OBJETIVOS

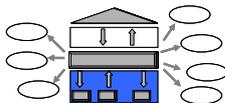


- ¿Está integrada la RSC en la estrategia de las Compañías?
- ¿En qué ámbitos van a enfocar las empresas su estrategia RSC?

3. Modelo de Gestión Operativa



OBJETIVOS

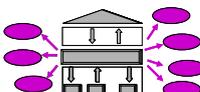


- ¿Qué herramientas utilizan las empresas para gestionar la RSC?
- ¿En qué ámbitos enfocan actualmente las empresas sus esfuerzos en RSC?
- ¿Qué canales de información y retroalimentación utilizan las empresas en la gestión de RSC?

4. Modelo de Gestión de Grupos de Interés



OBJETIVOS



- ¿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?



5. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA RSC

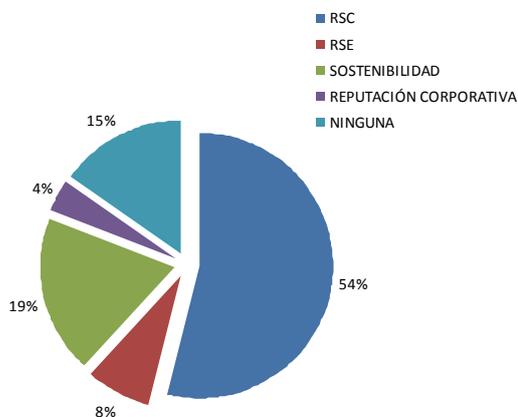
A continuación se presentan para cada uno de los bloques de análisis los principales resultados del análisis, describiendo de forma cuantitativa y cualitativa los principales factores que describen la operativa actual de los distintos modelos de gestión de RSC de las empresas.

5.1. Modelo Organizativo

Denominación y Ubicación Organizativa. RSC vs. Sostenibilidad

A la vista de las denominaciones utilizadas por las distintas compañías, un primer aspecto a destacar es la gran variedad que existe en la terminología que utilizan las empresas para identificar el área que engloba las distintas funciones relacionadas con la RSC / sostenibilidad.

Fig.01. Denominación de la Unidad RSC



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

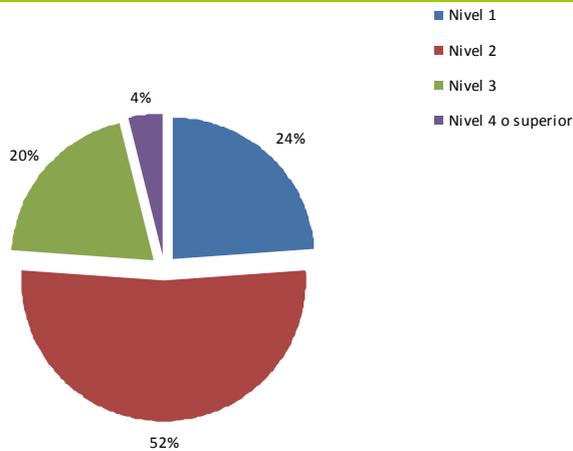
Adicionalmente, se ha analizado a qué "nivel organizativo" se encuentra ubicada la unidad organizativa de Responsabilidad Social Corporativa en las Compañías.

Para ello, se ha denominado Nivel 1 al que está inmediatamente por debajo del Presidente o máximo responsable ejecutivo, siendo los niveles 2 y siguientes los que se encuentran sucesivamente en los distintos niveles jerárquicamente inferiores.

El resultado es que en la mayor parte de las compañías (52%) la ubicación del área de Responsabilidad Social Corporativa está dos niveles por debajo de Presidencia.



Fig.02. Ubicación organizativa de la Unidad RSC

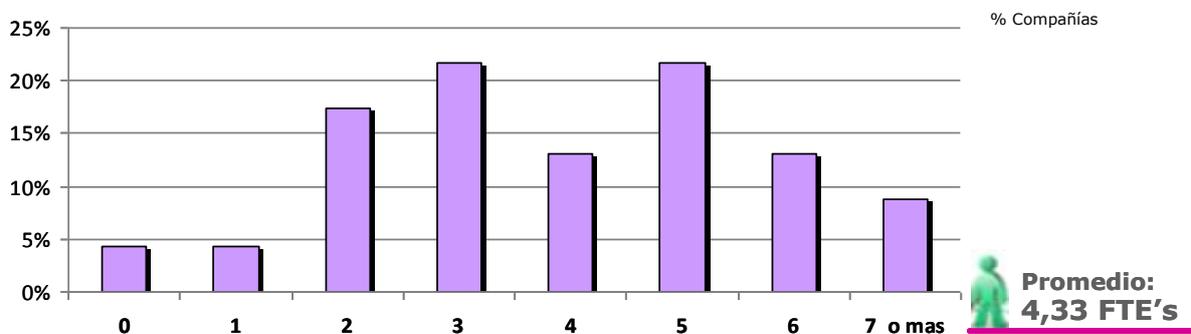


- Destaca la existencia de 6 compañías en las cuales el área de RSC/Sostenibilidad esta dependiendo directamente de presidencia/Consejo de Dirección.
- 11 de las 26 empresas tienen una Dirección en la cual se incluye el término RSC/Sostenibilidad, si bien únicamente 3 de ellas hacen referencia exclusiva a este ámbito.

Dimensionamiento de la Unidad Corporativa de RSC

El dimensionamiento de la Unidad corporativa de RSC es muy diverso, aunque el promedio de personas es 4,33 personas equivalente.

Fig.03. Dimensionamiento de la Unidad corporativa de RSC



Dedicaciones por área de actividad. Unidad Corporativa de RSC

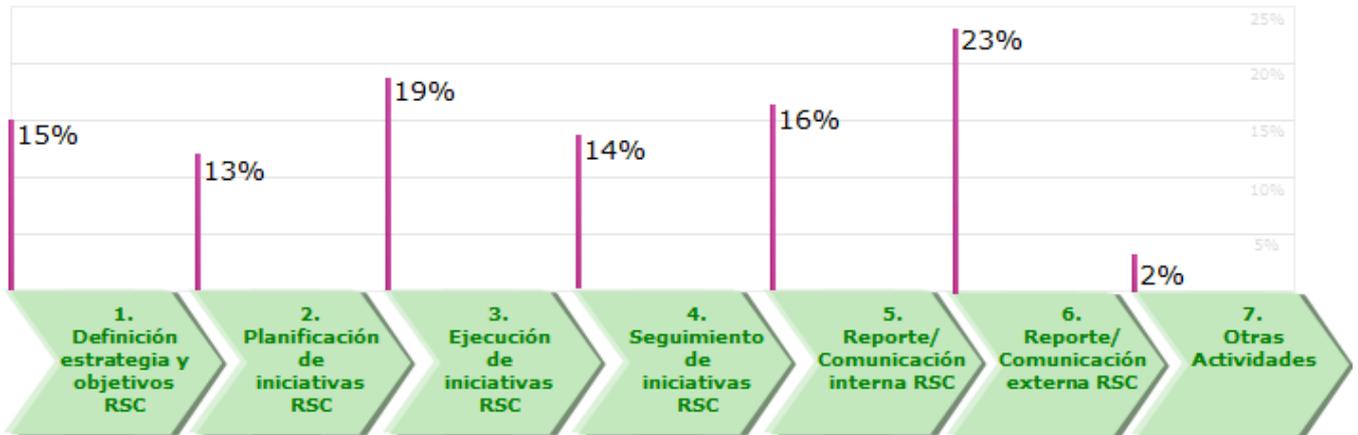
Adicionalmente al número global de personas que trabajan en el área de RSC, se ha analizado cómo estas personas distribuyen su tiempo entre las distintas actividades de gestión de RSC.

Para ello se han categorizado las distintas actividades de gestión de RSC en 7 tipologías con objeto de identificar qué actividades requieren una mayor dedicación de recursos.



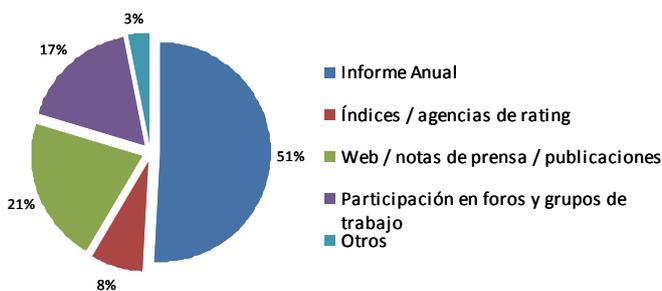
El resultado es que el Reporte y Comunicación Externa de RSC es la actividad que más dedicación ocupa a la Unidad de RSC (23%).

Fig.04. Dedicaciones de la Unidad de RSC por tipología de actividad



Además, dentro del Reporte y Comunicación Externa de RSC, la elaboración del Informe anual es la actividad que requiere una mayor dedicación (51%).

Fig.05. Ubicación organizativa de la Unidad RSC



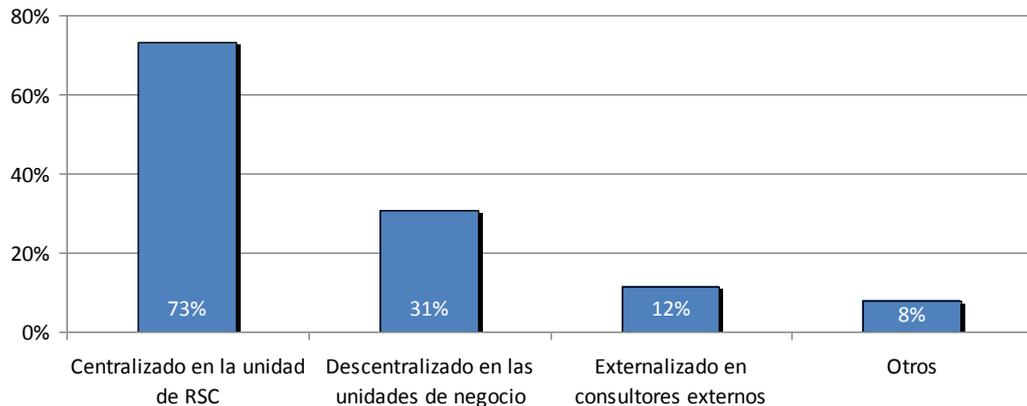
- La actualización de la web y la elaboración de notas de prensa y publicaciones (21%) y la participación en foros y grupos de trabajo (17%) suponen también una importante carga de trabajo.



Grado de centralización de la gestión de la RSC

En cuanto a la centralización o no de la función de RSC en la unidad responsable a nivel corporativo, el modelo de gestión centralizado es el más extendido (73%).

Fig.06. Grado de centralización de la gestión de la RSC en la Unidad de RSC

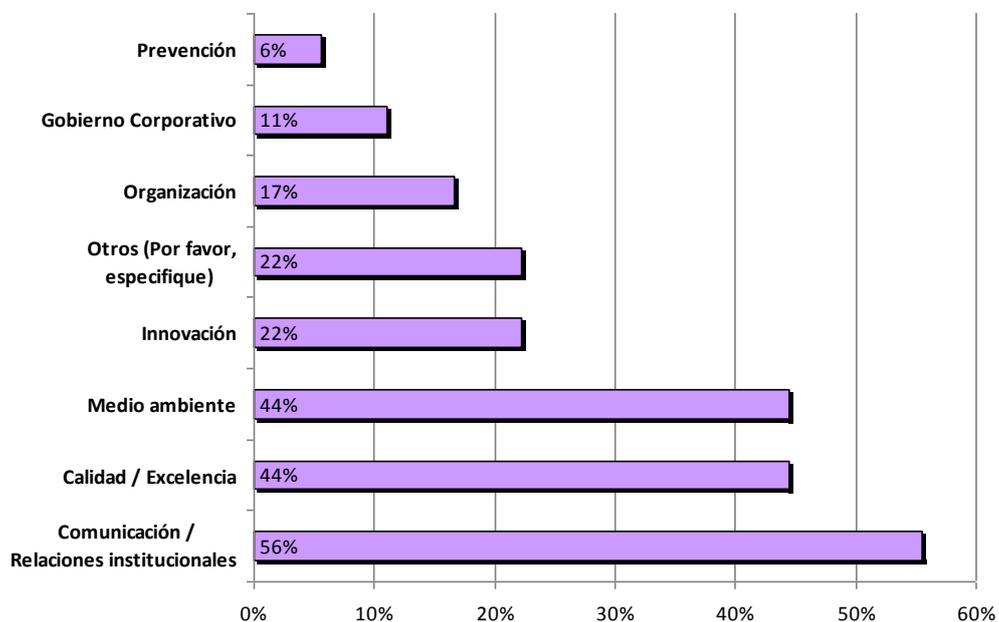


Otros ámbitos de gestión compartidos en la Unidad de RSC

Otro aspecto interesante de analizar es qué otros ámbitos de gestión (Comunicación, Gobierno corporativo, Medio ambiente, etc.) son coordinados desde la Unidad responsable de la gestión de la RSC

En este sentido, la función de Comunicación / Relaciones institucionales (56%) y las de Calidad / Excelencia (44%) y Medio ambiente (44%) son las que más frecuentemente se gestionan de forma compartida en la Unidad responsable de RSC

Fig.07. Ámbitos de gestión compartidos en la Unidad de RSC





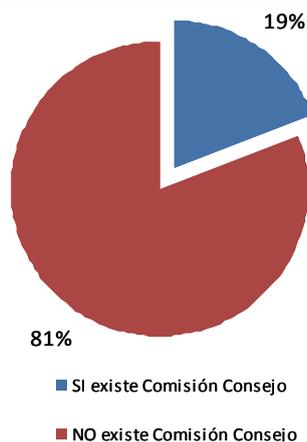
Órganos de Gobierno de la RSC. Comisión del Consejo

Las últimas tendencias sobre los órganos de gobierno de la RSC demuestran una progresiva involucración de los Consejos de Administración en la asunción de funciones relacionadas con la RSC.

En la mayor parte de los casos este hecho se está produciendo a través de la asignación de las funciones de RSC a una Comisión ya existente, y en muy pocas ocasiones mediante la creación de una Comisión específica o a la asignación a un Consejero independiente.

Aunque esta tendencia es reconocida por la mayoría de las empresas, únicamente el 19% de las mismas tiene una Comisión en el Consejo de Administración a la que se le han atribuido funciones específicas en materia de RSC.

Fig.08. Existencia de Comisión RSC en Consejo



- *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.*

Para aquellas empresas que tienen una "Comisión de RSC" en el Consejo, las principales funciones que las empresas han asignado a dicha Comisión son:

- 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.

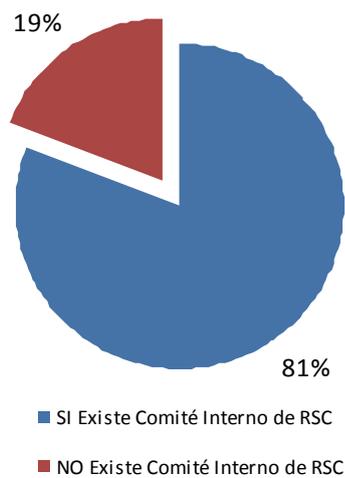


Órganos de Gobierno de la RSC. Comité Interno de RSC

Otro de los órganos de Gobierno de la RSC es el Comité Interno de RSC como órgano multidisciplinar que representa las distintas áreas relacionadas con el ámbito de RSC.

En este caso, la mayoría de las empresas (81%) poseen un Comité Interno de RSC.

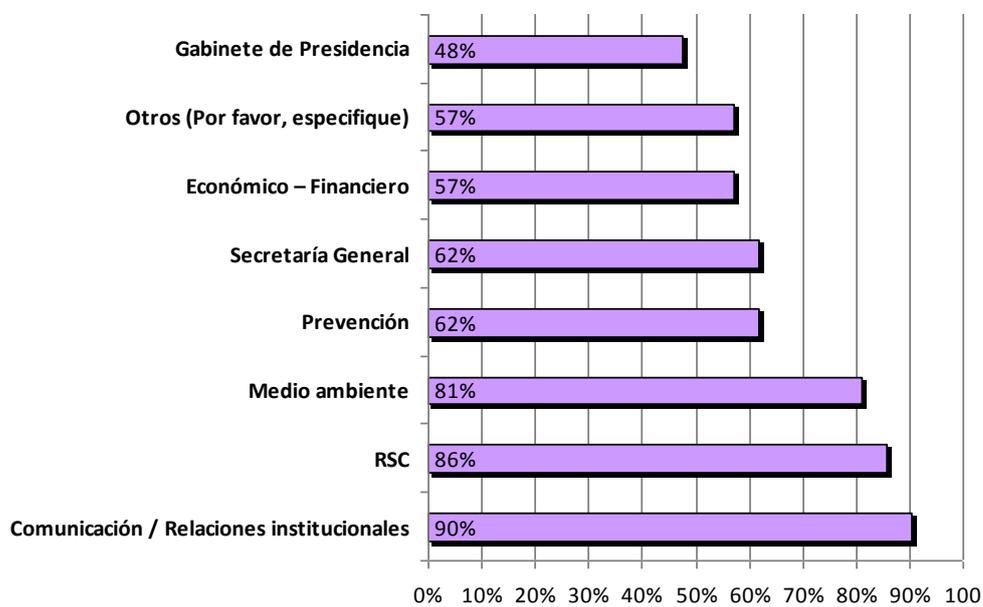
Fig.09. Existencia de Comité interno de RSC



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

La composición de este Comité interno de RSC no es homogénea entre todas las empresas, siendo las unidades responsables de Comunicación / Relaciones institucionales (90%), Medioambiente (81%) y de RSC (86%) las que habitualmente están representadas en el mismo.

Fig.10. Composición del Comité interno de RSC





Para aquellas empresas que tienen un Comité interno de RSC, las principales funciones que las empresas han asignado a dicho Comité son:

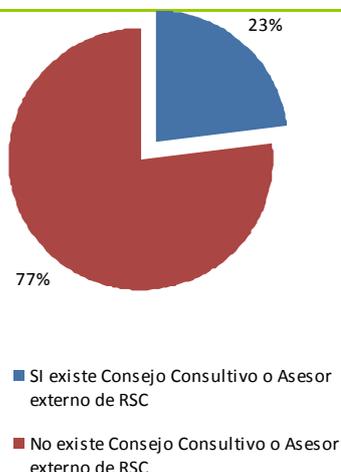
- Proponer y en algunos casos aprobar la política de RSC.
- Definir la estrategia de RSC, planificar y realizar seguimiento de iniciativas.
- Aprobar la Estrategia quinquenal y el Programa Anual de RC, efectuando el seguimiento de las actuaciones.
- Consolidar y hacer seguimiento planes plurianuales 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.

Órganos de Gobierno de la RSC. Consejo Consultivo

Otro de los órganos de gobierno que está tomando una importancia creciente en las últimas fechas, y que está suponiendo una herramienta muy útil de cara a incrementar la involucración de los distintos grupos de interés en la gestión de la compañía son los Consejos Consultivos.

En este caso, sólo el 23% de las empresas disponen de un Consejo consultivo de RSC.

Fig.11. Existencia de Consejo Consultivo de RSC

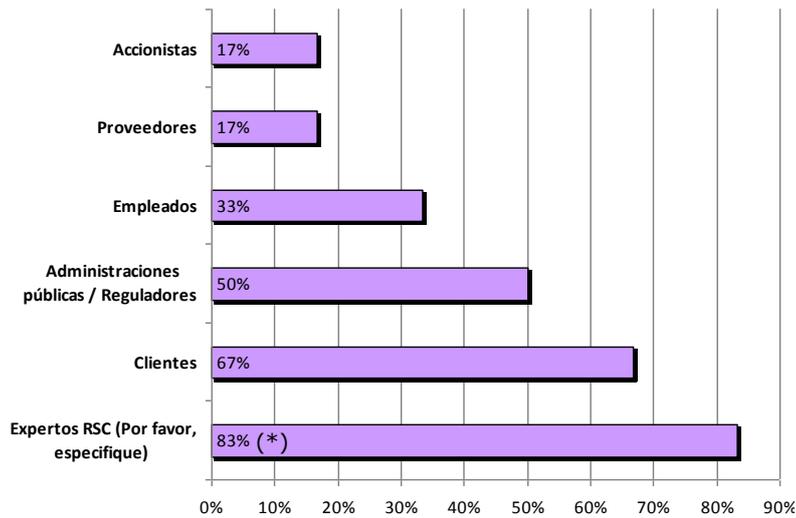


- *6 de las 26 empresas tienen un Consejo Consultivo de RSC.*



La composición del Consejo Consultivo de RSC no es homogénea entre todas las empresas, siendo los expertos RSC (83%), los Clientes (67%) y las Administraciones públicas (50%) los que habitualmente están representados en el mismo.

Fig.12. Composición del Consejo Consultivo de RSC



(*) Expertos RSC: Sindicatos, ONGs, organizaciones de consumidores, Profesores Académicos; Instituciones de enseñanza, representantes de asociaciones locales (culturales, ambientales...); Expertos en Temas Sociales de la RSC, etc.



5.2. Modelos de Gestión Estratégica

Elementos clave de la estrategia de RSC.

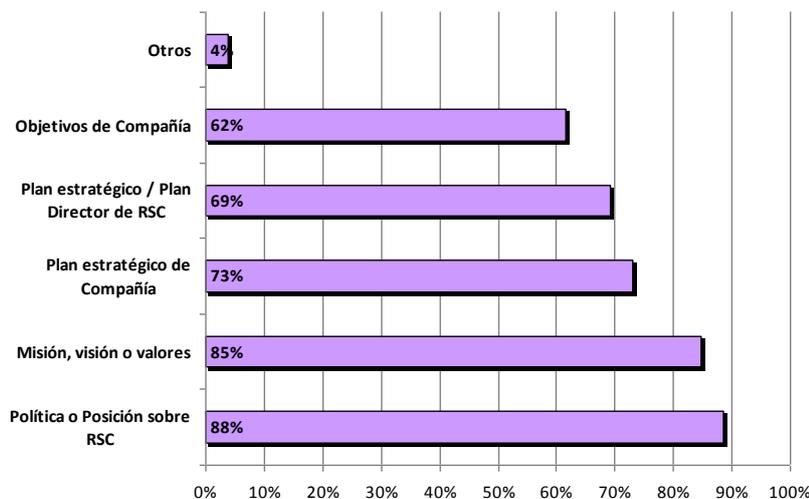
Un aspecto crítico de los modelos de gestión de RSC es que las empresas tengan claramente definida su estrategia de RSC y cómo se integra ésta en la estrategia global de la compañía.

Para ello, las empresas utilizan distintos elementos (políticas, misión, planes estratégicos, etc.) y con distinto grado de implantación en función de la compañía.

En general, está ampliamente extendida la existencia de una Política de RSC (88%) o la incorporación de la RSC en la misión, visión o valores (85%).

Sin embargo, el grado de implantación de la RSC es mucho menor en lo que se refiere a la integración en el Plan estratégico de la Compañía (73%), la existencia de un Plan Estratégico de RSC (69%) o en la inclusión de la RSC en los objetivos de la compañía (62%).

Fig.13. Elementos clave de la estrategia que recogen el compromiso con la RSC



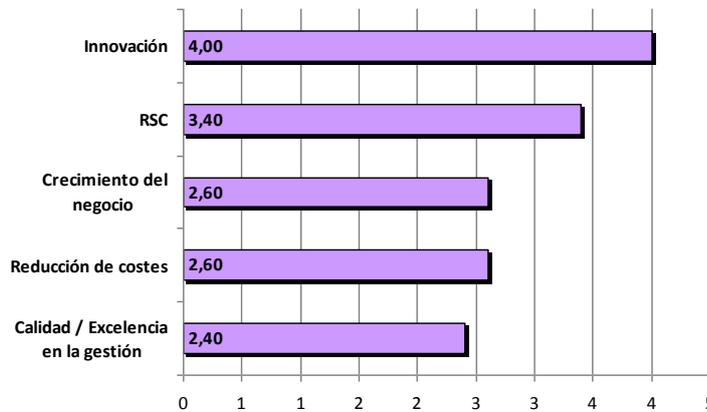
Importancia relativa RSC (orden de prioridad)

Para evaluar en qué medida la RSC es un "factor estratégico" para las compañías se ha evaluado la importancia relativa que las empresas dan a la RSC respecto a otros factores.

Si bien no existen diferencias significativas, la importancia relativa de la RSC (3,4) y sobre todo de la innovación (4) están por debajo de otros factores como la excelencia en la gestión (2,4), la reducción de costes o el crecimiento del negocio (2,6).



Fig.14. Orden de importancia estratégica de la RSC respecto a otros factores



Participación de los Órganos de gobierno de RSC en el despliegue de la estrategia de RSC

En lo que respecta a la Estrategia y Objetivos en materia de RSC, se ha evaluado adicionalmente en que medida su definición, aprobación y ejecución se realiza principalmente por la unidad corporativa responsable de RSC, o si bien estas actividades son asignadas a otros órganos de gestión de la RSC como son la Comisión del Consejo, el Comité Interno de RSC u otras unidades donde se descentraliza la operativa.

Según se muestra en la distribución de la tabla inferior:

- La definición de la Estrategia y Objetivos de RSC recae principalmente en la Unidad responsable de RSC (40%) o en el Comité interno de RSC (40%).
- La aprobación de la Estrategia y Objetivos de RSC recae principalmente en un órgano superior como es el Presidente, la Comisión de RSC o el Consejero RSC (71%) o en el Comité interno de RSC (29%).
- La implantación de la Estrategia y Objetivos de RSC recae principalmente en las unidades descentralizadas (52%), aunque de forma compartida con la Unidad de RSC (48%).

Fig.15. Participación de los Órganos de Gobierno de la RSC en el despliegue de la estrategia RSC

	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC	COMITÉ INTERNO	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
EJECUTA	0%	4%	44%	52%
APRUEBA	71%	29%	0%	0%
DEFINE	12%	40%	40%	8%



Retribución Variable vinculada a Objetivos de RSC

Una herramienta muy útil para vincular la RSC a la estrategia de la compañía, y que es un indicador del grado de integración de los objetivos de RSC en la estrategia de la compañía, es la consideración de Objetivos de RSC dentro del sistema de retribución variable de la compañía.

La mitad de las empresas que han respondido el cuestionario disponen de objetivos de RSC con impacto directo en la retribución variable de sus empleados.

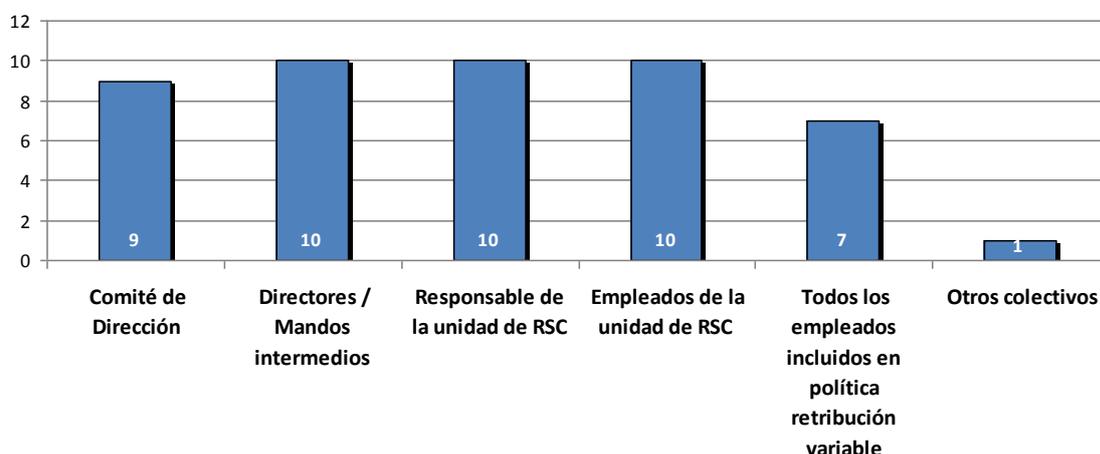
Fig.16. Empresas con objetivos RSC vinculados a la retribución variable de sus empleados



En las empresas que disponen de retribución variable que incluye objetivos de RSC, el 33% de plantilla tiene algún objetivo de RSC que impacta en su retribución variable, aunque este porcentaje es muy variable en función de la compañía.

Además, la asignación de objetivos de RSC no es uniforme en las empresas, centrándose fundamentalmente en los empleados de la unidad de RSC y el equipo directivo.

Fig.17. Empleados con retribución variable vinculada a objetivos RSC



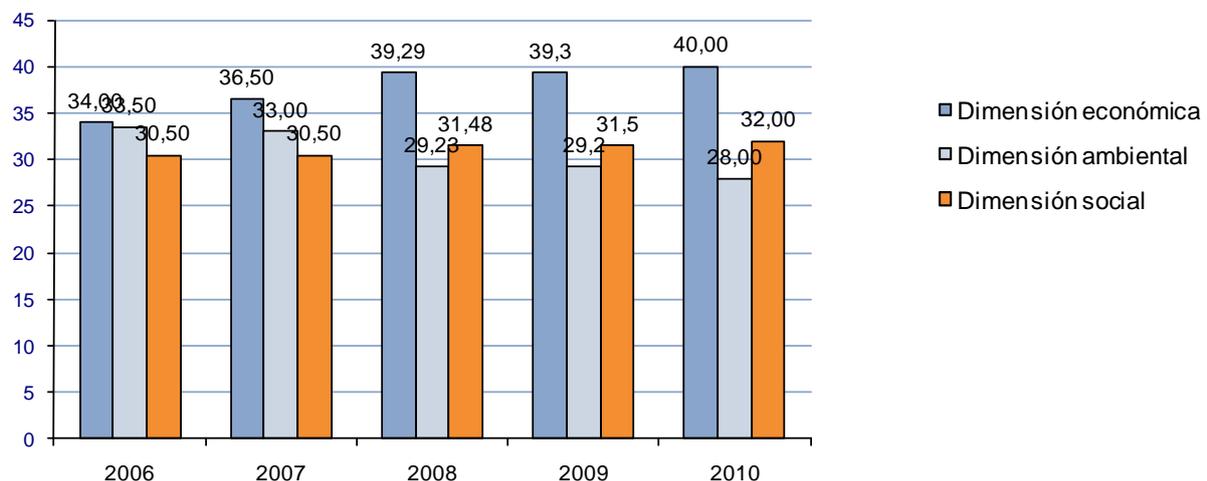


Importancia Relativa de las tres dimensiones de la RSC

La importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC (económica, ambiental y social) varía a lo largo del tiempo y depende de la percepción de los distintos agentes relacionados con este ámbito: empresas, agencias e índices, etc.

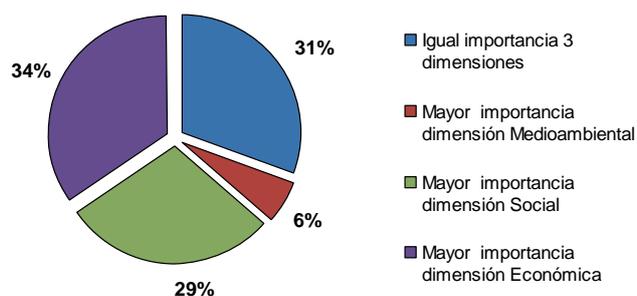
Para el índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI), principal referente en el ámbito de RSC / sostenibilidad, la importancia relativa de las tres dimensiones de RSC ha ido variando según la coyuntura socioeconómica, de forma que han ido ganando peso los factores económicos (40%) y sociales (32%) frente a los ambientales (28%).

Fig.18. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC según DJSI



Las empresas participantes en el estudio corroboran la valoración anterior, de forma que el 34% creen que la dimensión económica es la más importante, frente a únicamente el 6% que apuestan por la dimensión Medioambiental.

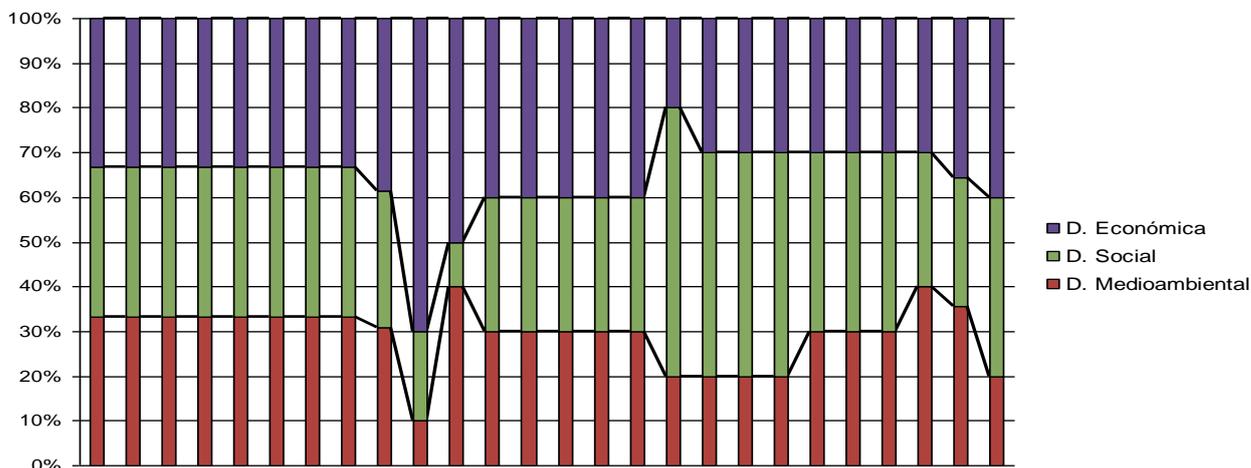
Fig.19. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC según las empresas participantes en el estudio (I/III)



- 9 de 26 empresas creen que la Dimensión Económica es la más importante.
- 2 de 26 empresas creen que la Dimensión Ambiental es la más importante.

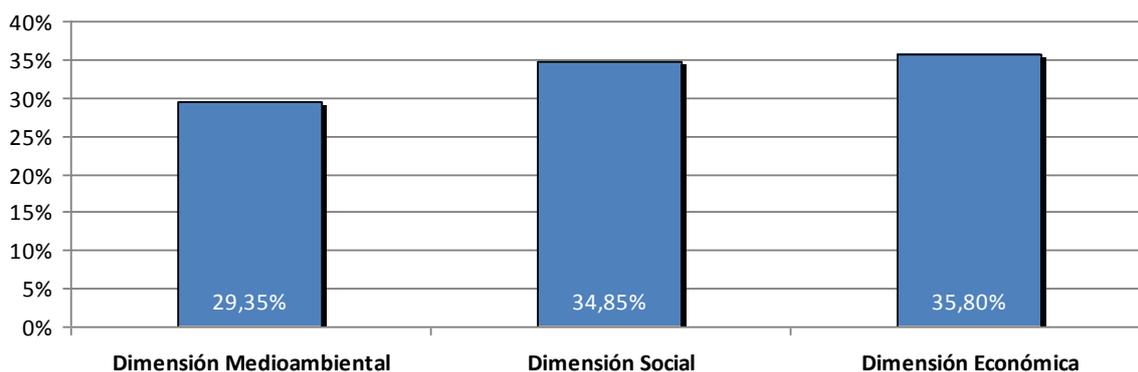


Fig.20. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC según las empresas participantes en el estudio (II/III)



Análogamente, los resultados del estudio demuestran que el peso promedio asignado a cada una de las tres dimensiones también refleja la mayor importancia de la dimensión económica (35,8%), dimensión social (34,85%) y dimensión medioambiental (29,35%).

Fig.21. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC según las empresas participantes en el estudio (III/III)



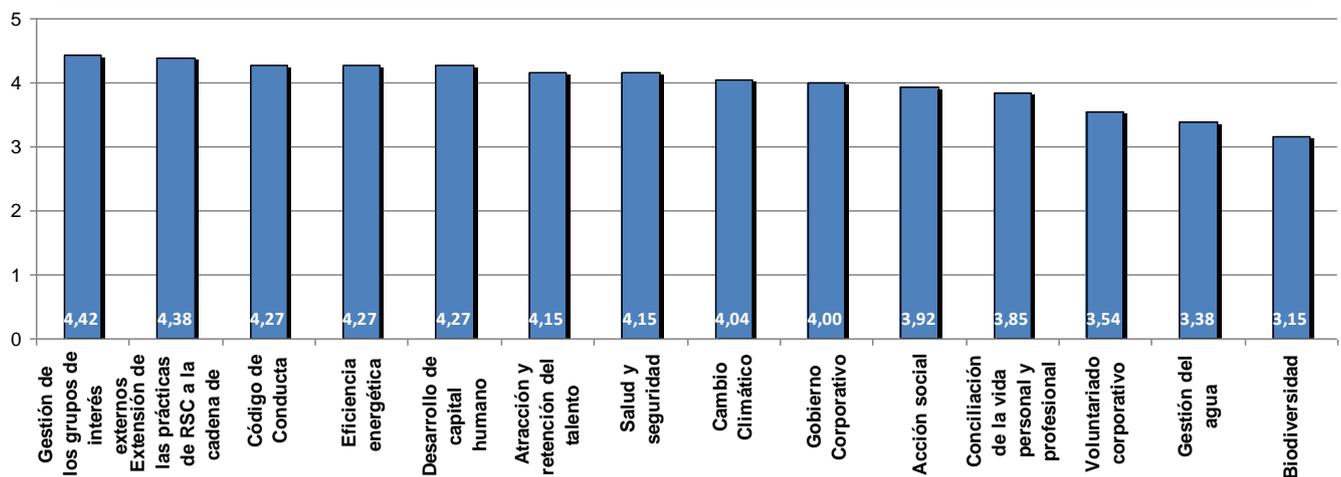


Aspectos más importantes de la estrategia RSC en el futuro

Por último, para finalizar este enfoque de la parte Estratégica se han analizado los aspectos que son más influyentes para las empresas en la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

Aunque las respuestas son heterogéneas, aspectos como la Gestión de los grupos de interés externos, la Extensión de las prácticas de RSC a la cadena de suministro, el Código de conducta, la Eficiencia Energética o el Desarrollo del capital humano son considerados como los principales ámbitos de actuación de las empresas. Sin embargo, algunos temas como la Biodiversidad, la Gestión del agua o el Voluntariado corporativo aun no tienen tanta importancia para las empresas analizadas.

Fig.22. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC



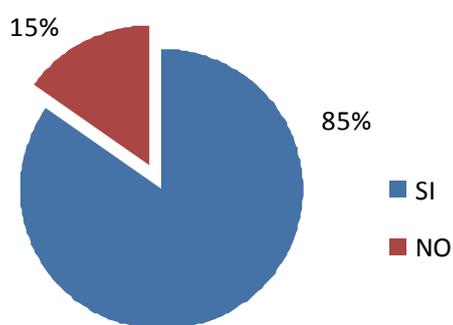


5.3. Modelos de Gestión Operativa

Modelos de gestión de la RSC

Un aspecto importante a tener en cuenta para determinar el grado de implantación de la RSC en la empresa es la existencia de un modelo de gestión específico que coordine las diferentes actividades a realizar en este ámbito. El 85% de las empresas analizadas disponen de un modelo de gestión de la RSC.

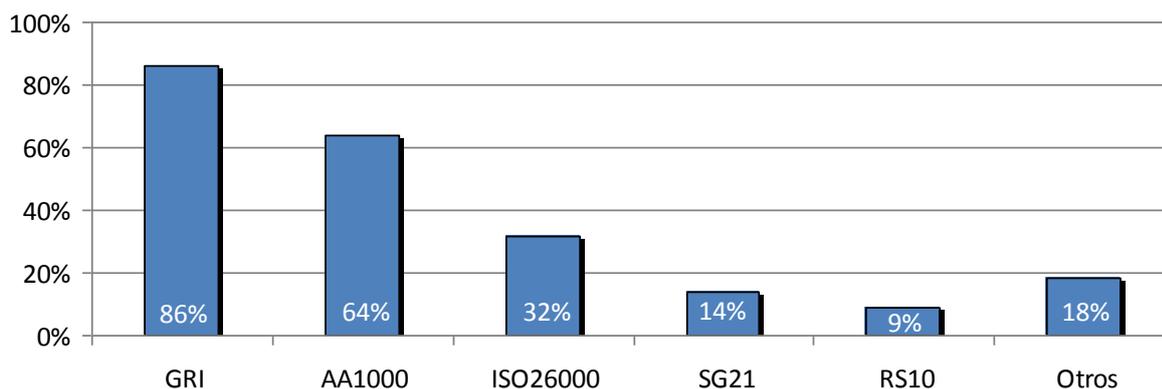
Fig.23. Empresas con un modelo de gestión de RSC



- 22 de las 26 empresas disponen de un modelo de gestión de la RSC.

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.

Fig.24. Modelos de referencia utilizados en el modelo de gestión de RSC

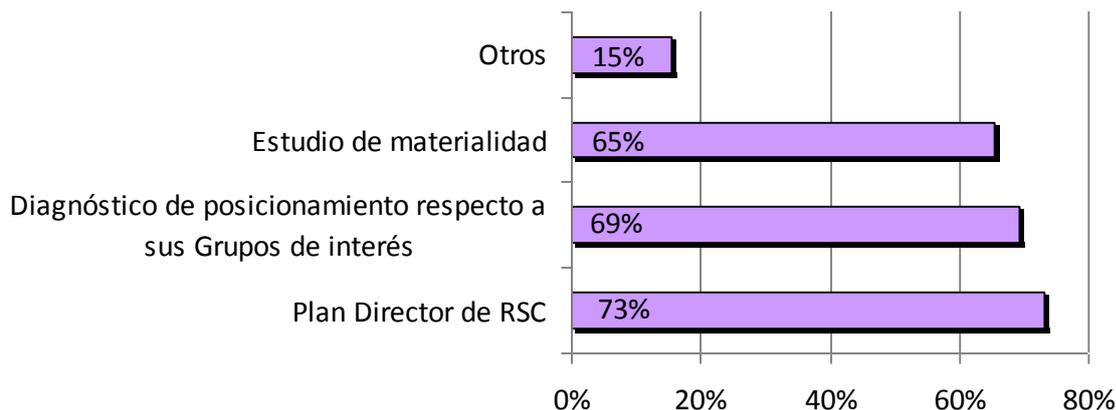




Herramientas de gestión de la RSC

Las empresas utilizan diferentes herramientas para gestionar e impulsar la RSC en su organización, destacando el Plan Director de RSC como la herramienta más extendida (73%), lo que demuestra su compromiso con la identificación y desarrollo de acciones que mejoren su posicionamiento en este ámbito.

Fig.25. Herramientas de gestión de RSC

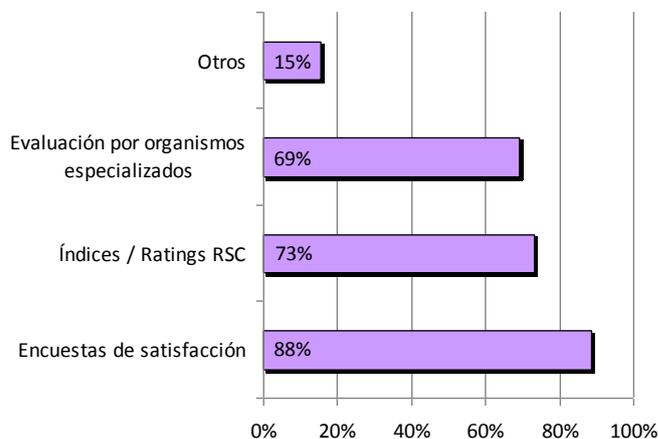


- Además, los estudios de materialidad y el diagnóstico de grupos de interés están ampliamente extendidos, en línea con el uso de GRI y la norma AA1000.

Herramientas de evaluación de la RSC

Se han identificado las herramientas más utilizadas por las empresas para evaluar los resultados de su gestión en materia de RSC e incorporar nuevas iniciativas en su planificación en este ámbito. La herramienta más utilizada son las encuestas de satisfacción (88%).

Fig.26. Herramientas de evaluación de RSC

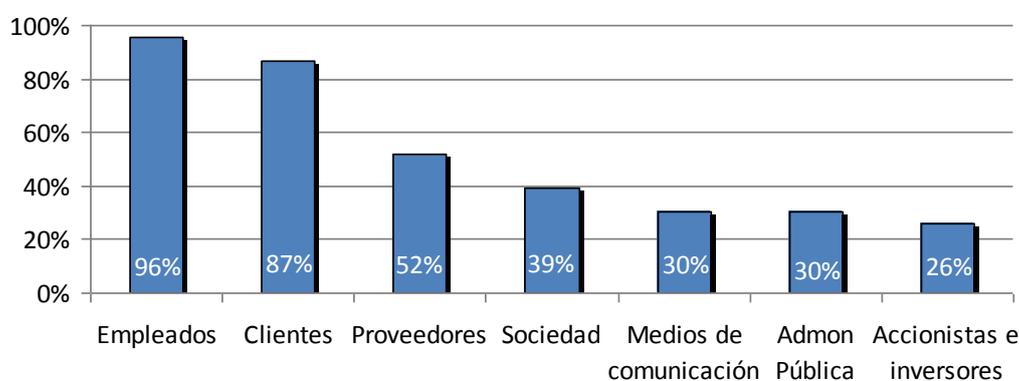




- Además, el 73% utilizan la evaluación por índices / ratings de sostenibilidad y el 69% la evaluación por organismos especializados.

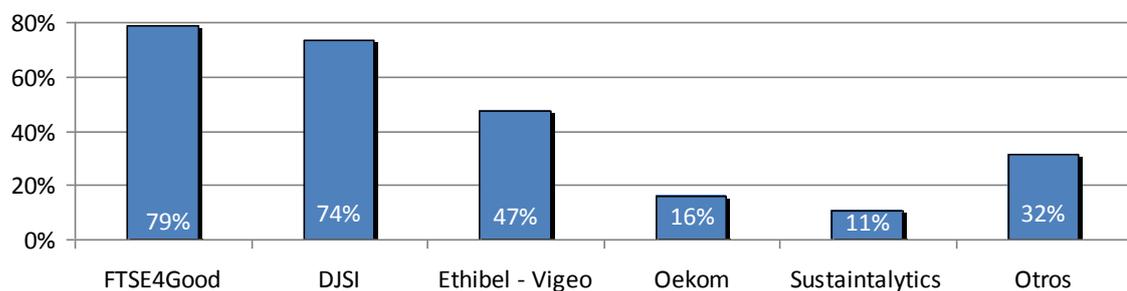
Sin embargo, todavía no hay un enfoque global de incluir a todos los grupos de interés en las *encuestas de satisfacción*, siendo las encuestas a empleados y clientes las que están más ampliamente extendidas (96% y 87%).

Fig.27. Grupos de interés incluidos en las encuestas de satisfacción



En cuanto a los *Índices / Ratings de RSC*, las evaluaciones por FTSE4Good y DJSI son las más utilizadas (79% y 74%), habiendo aparecido en los últimos años numerosos índices y agencias de rating RSC: Ethibel-Vigeo, Oekom, Sustainalytics, etc.

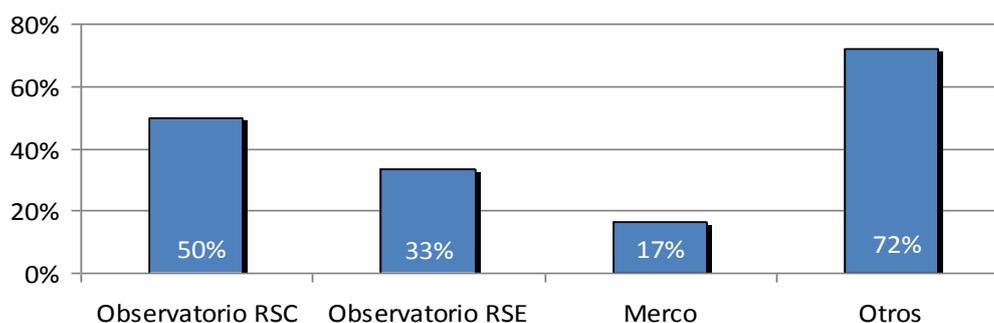
Fig.28. Índices / Ratings de RSC utilizados como herramienta de evaluación de RSC





En cuanto a la *Evaluación por organismos especializados*, el Observatorio RSC y el Observatorio RSE son los organismos especializados más utilizados (50% y 33%), existiendo numerosos organismos que evalúan aspectos relacionados con RSC: Merco, Forética, Club Excelencia en Sostenibilidad, etc.

Fig.29. Organismos especializados utilizados como herramienta de evaluación de RSC

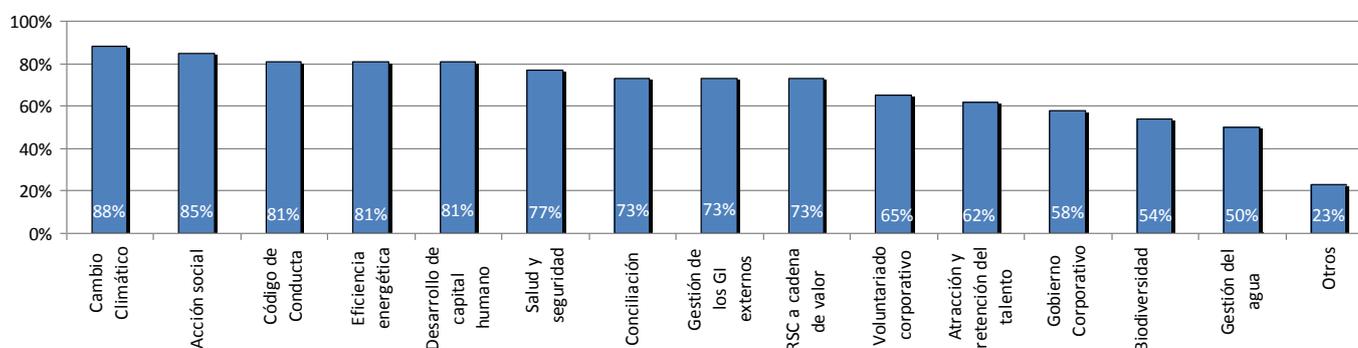


Principales ámbitos de actuación de la RSC hoy

La Responsabilidad Social Corporativa está presente en todos los ámbitos de gestión de las empresas, y abarca ámbitos tan diversos como el cambio climático, la conciliación de la vida personal o laboral de los empleados o el gobierno corporativo. Cada empresa debe decidir cuál es su estrategia de RSC y en qué ámbitos quiere centrar sus principales esfuerzos.

Los resultados del estudio demuestran que 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. Sin embargo, la gestión del agua, la biodiversidad y el gobierno corporativo todavía no están en la agenda de un importante número de empresas.

Fig.30. Principales ámbitos de actuación de la RSC hoy

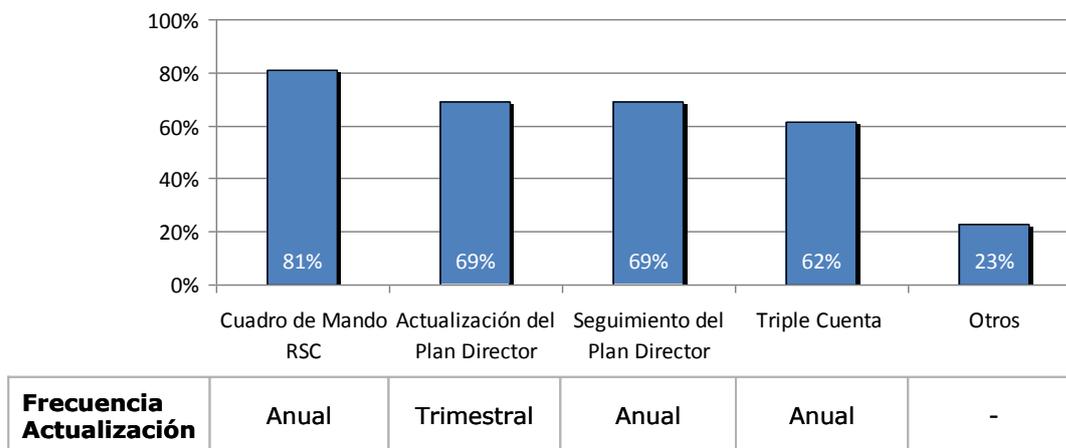




Sistemas de control interno de la RSC

La gestión de la RSC exige disponer de mecanismos específicos que permitan realizar el seguimiento de las acciones planificadas y controlar los resultados de las mismas. La principal herramienta de control interno es el Cuadro de Mando RSC (81%) y el 62% utilizan ya la triple cuenta de resultados.

Fig.31. Herramientas de control interno para el seguimiento de las actuaciones de RSC

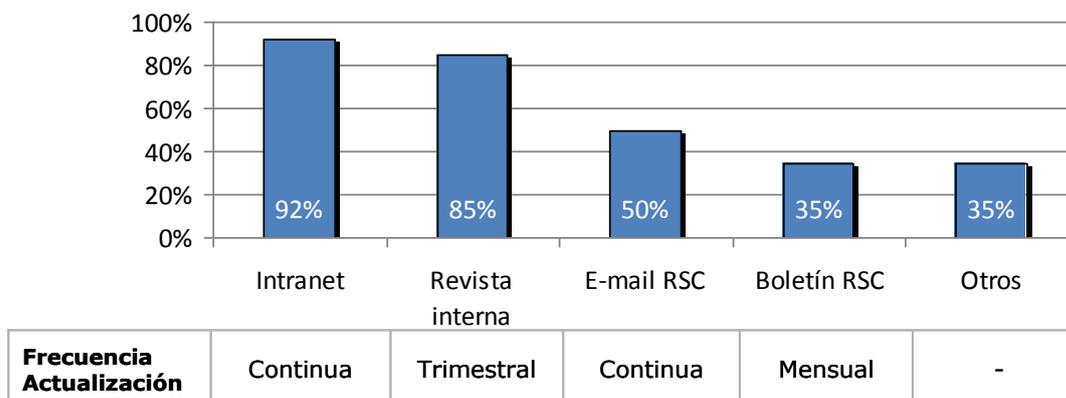


- La mayoría de las empresas actualiza estas herramientas de control interno anualmente, excepto el Plan Director que realizan seguimiento trimestral.

Canales de comunicación interna: Información

Las empresas utilizan diferentes canales de comunicación interna para informar sobre asuntos relevantes relacionados con la RSC. El canal más utilizado es la intranet (92%).

Fig.32. Uso de canales de comunicación interna de RSC

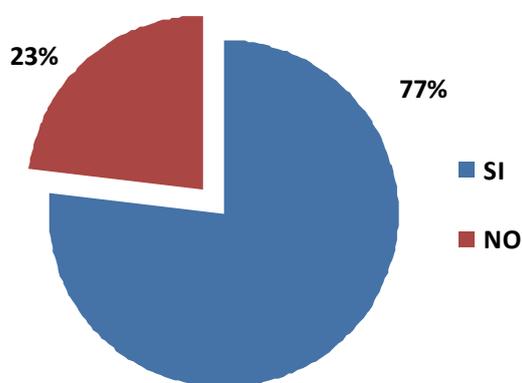




- Además, el 85% de las empresas utilizan la revista interna para comunicar temas sobre RSC e incluso el 35 % tiene ya un boletín específico de RSC que utilizan con periodicidad mensual

Respecto a la retroalimentación empresa-empleados, el 77 % de las empresas analizadas cuentan con un canal específico para recoger las inquietudes / consultas / propuestas de los empleados en asuntos relacionados con RSC.

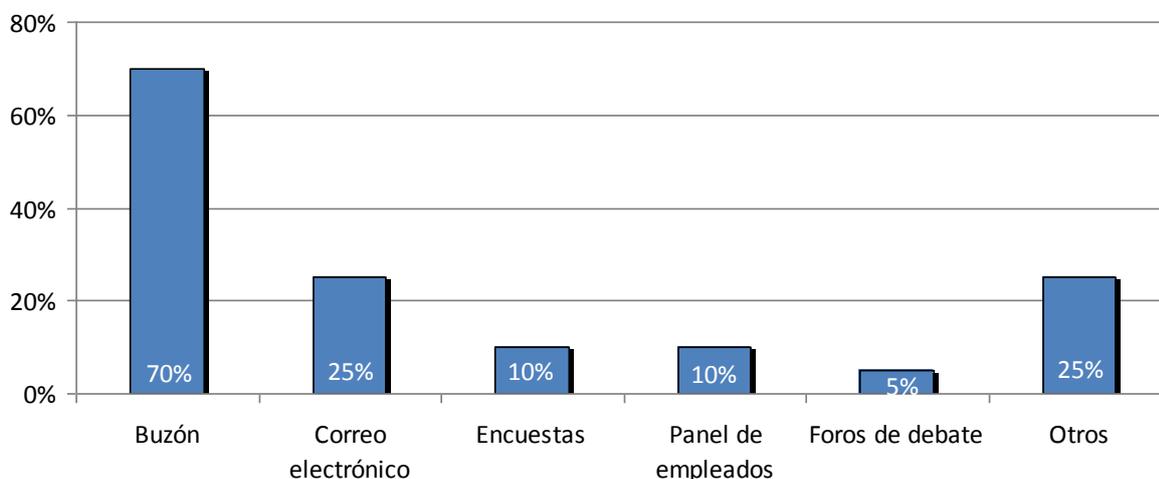
Fig.33. Existencia de canales de retroalimentación interna de RSC



- 20 de las 26 empresas disponen de un canal específico para recoger las inquietudes / consultas / propuestas de sus 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.

Fig.34. Uso de canales de retroalimentación interna de RSC





Otros Aspectos de la gestión operativa de la RSC

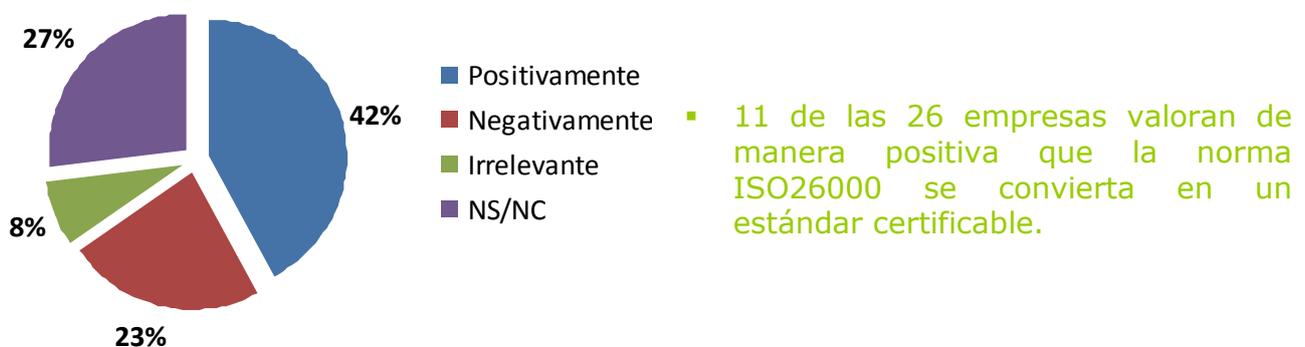
Para finalizar este enfoque de la parte operativa, se ha analizado la voluntariedad de incorporación de la RSC en la gestión de las empresas, resultando que el 77 % de las mismas considera que esta incorporación debe ser voluntaria.

Fig.35. Empresas que consideran que la incorporación de la RSC en la gestión de las compañías debe ser voluntaria



Además, el 42% de las empresas valora de manera positiva que la norma ISO26000 se convierta en un estándar certificable, aunque un 23% lo consideran negativo y un 27% no tienen una opinión al respecto.

Fig.36. Valoración de la conversión de la norma ISO26000 en un estándar certificable





5.4. Modelos de Gestión de los Grupos de Interés

Modelo de gestión integrado

Un aspecto importante a tener en cuenta para determinar el grado de implantación de la gestión de los grupos de interés en la empresa es la existencia de un modelo de gestión específico que coordine las diferentes actividades a realizar en este ámbito. El 88% de las empresas analizadas disponen de un modelo de gestión integrado de sus grupos de interés.

Para comenzar éste enfoque de la parte de los Grupos de Interés, lo primero que se ha analizado es cuantas de las empresas encuestadas tienen un modelo de GI.

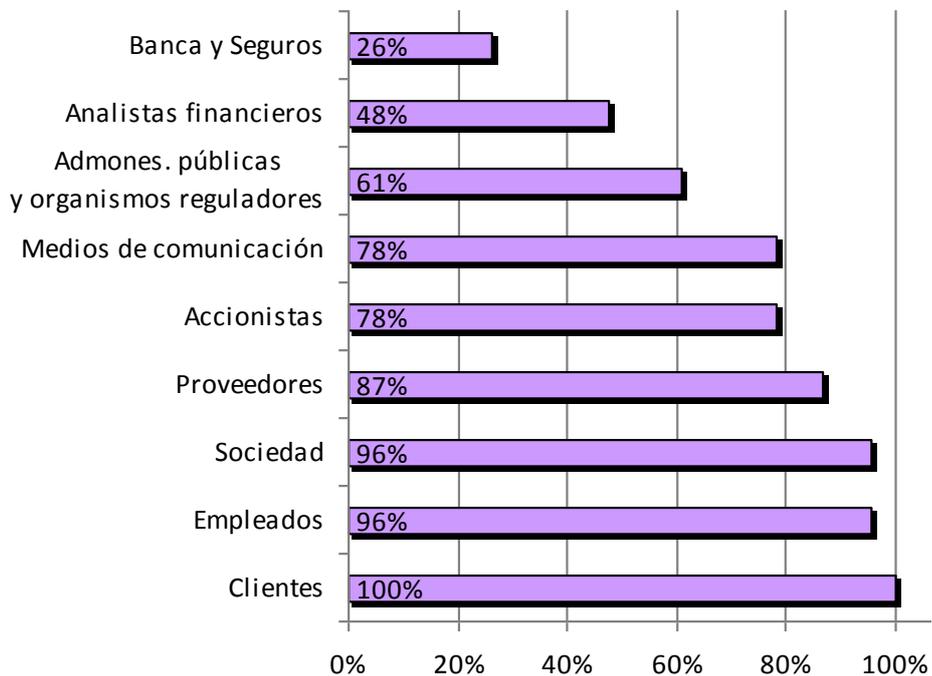
Fig.37. Empresas con un modelo de gestión integrado de grupos de interés



Además, los clientes (100%), empleados (96%) y sociedad (96%) son los grupos que en mayor medida son gestionados de forma integrada a través de un modelo de gestión único.



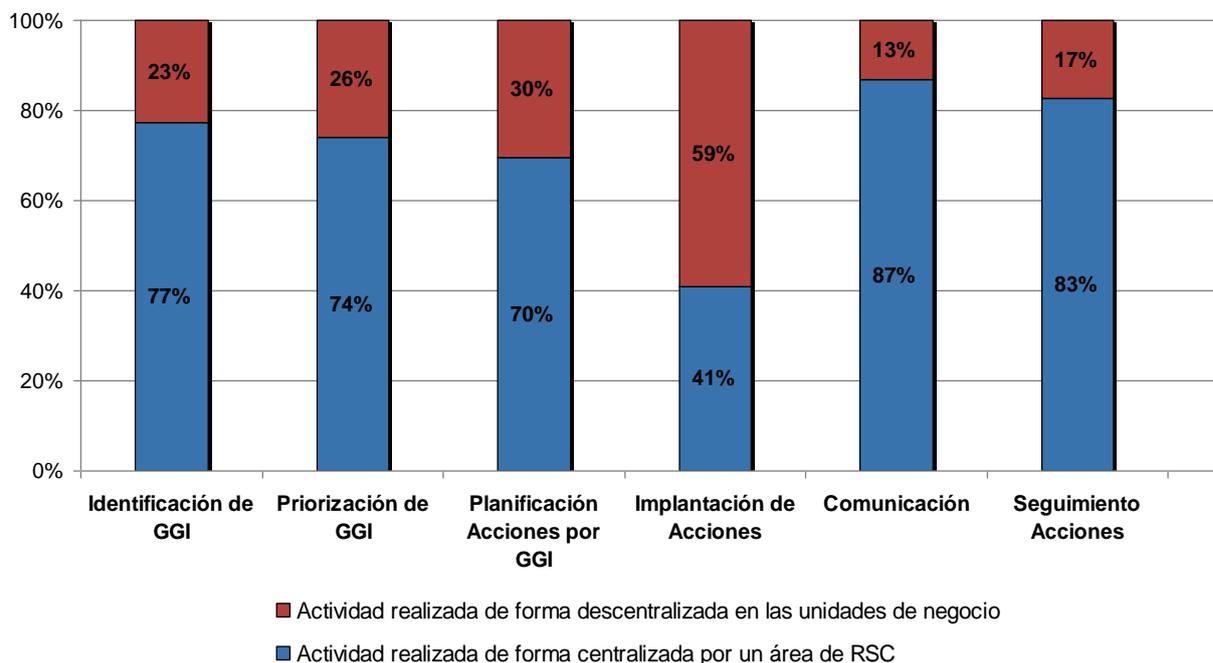
Fig.38. Grupos de interés gestionados de forma integrada en el modelo de gestión



Componentes del modelo

Para analizar el grado de centralización de los distintos componentes o grupos de actividades, se desglosaron en: identificación, priorización, planificación, etc. En línea con los resultados obtenidos respecto al modelo de gestión de RSC, la implantación de acciones es la única actividad que presenta un grado de descentralización elevado.

Fig.39. Grado de centralización de las actividades de gestión de grupos de interés

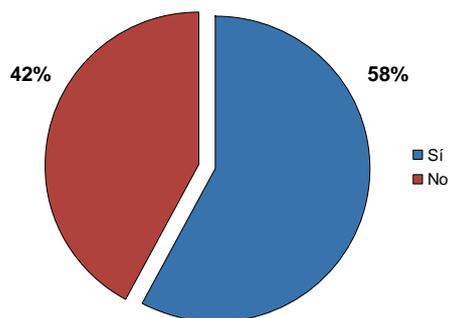




Herramientas de planificación y seguimiento de acciones

Las empresas utilizan diferentes herramientas para realizar la planificación y seguimiento de las acciones de 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.

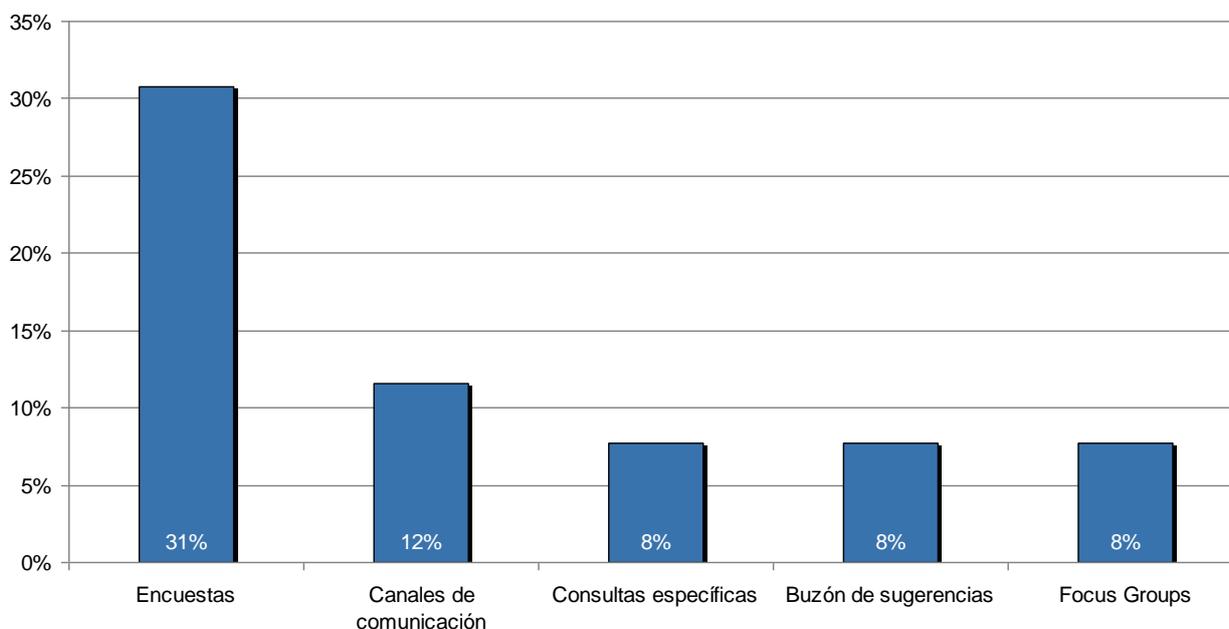
Fig.40. Empresas incluyen evaluación de sus acciones por los grupos de interés



- 15 de las 26 empresas incluyen una evaluación por parte de sus Grupos de interés de los proyectos dirigidos hacia ellos

Además, en la mayor parte de los casos las evaluaciones por parte de los grupos de interés se realizan a través de Encuestas (31%).

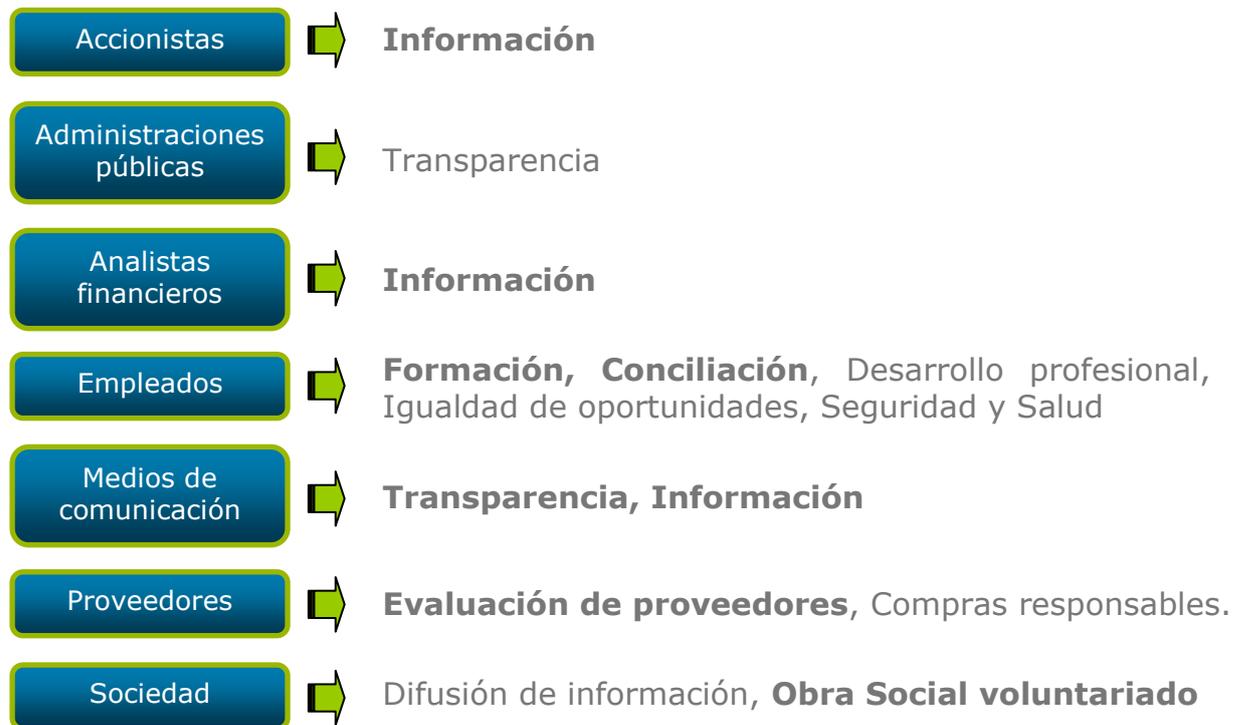
Fig.41. Herramientas de evaluación utilizadas en la gestión de grupos de interés





Ámbitos de Actuación en la Gestión de Grupos de Interés

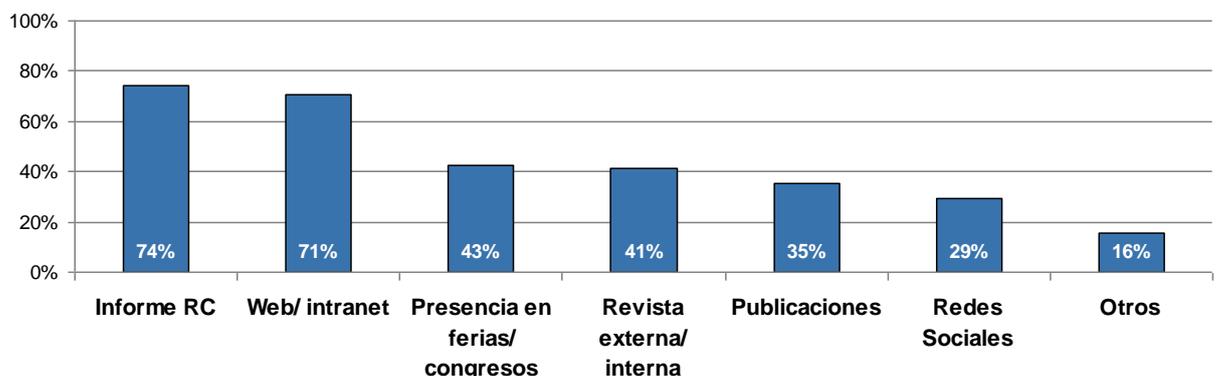
Los principales ámbitos de actuación en la gestión de los grupos de interés son muy diversos y específicos de cada uno de ellos.



Canales de difusión de información

Las empresas utilizan diferentes canales de comunicación para informar a sus grupos de interés. El Informe de RC (74%) y la página web (71%) son los canales de difusión de información más utilizados, si bien el informe tiene un carácter anual mientras que la web presenta una actualización continua.

Fig.42. Uso de canales de comunicación con los grupos de interés



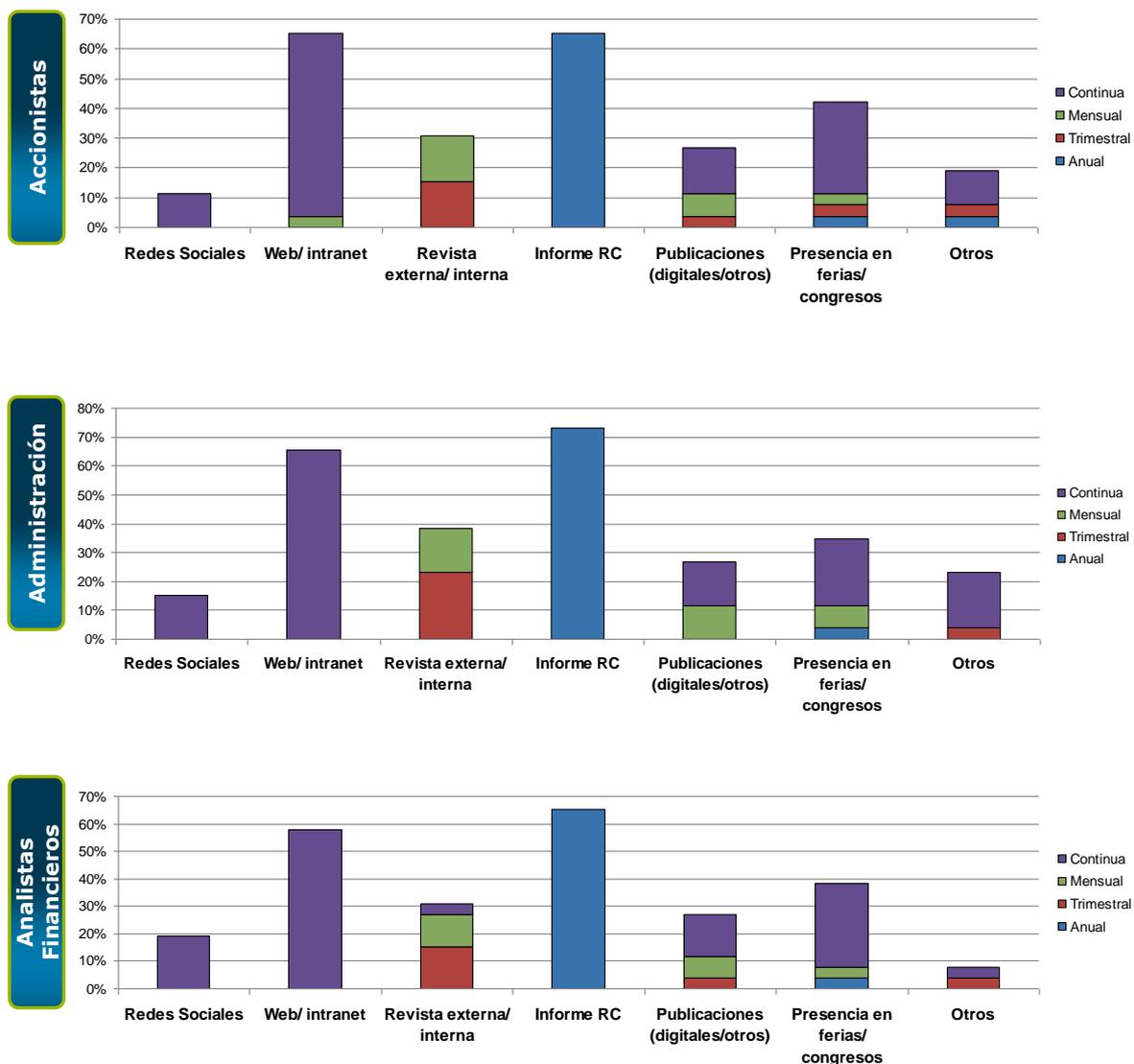
Frecuencia Actualización	Informe RC	Web/ intranet	Presencia en ferias/ congresos	Revista externa/ interna	Publicaciones	Redes Sociales	Otros
	Anual	Continua	Continua	Trimes-55% Mens - 45%	Continua	Continua	Continua

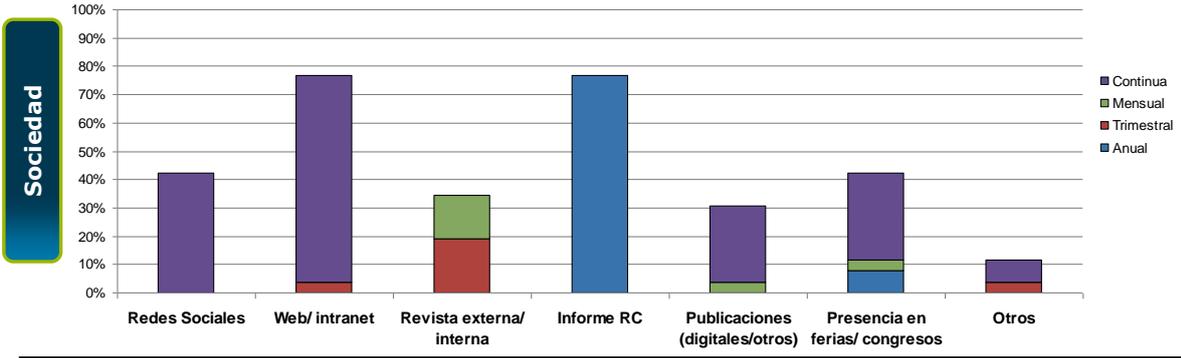
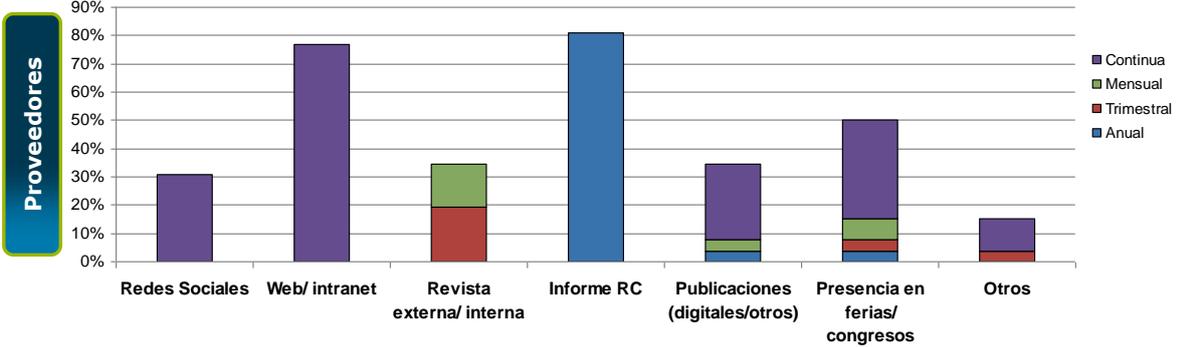
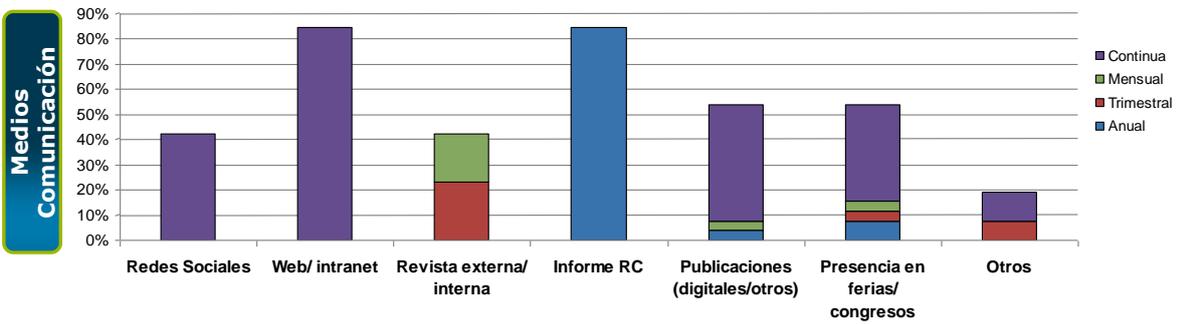
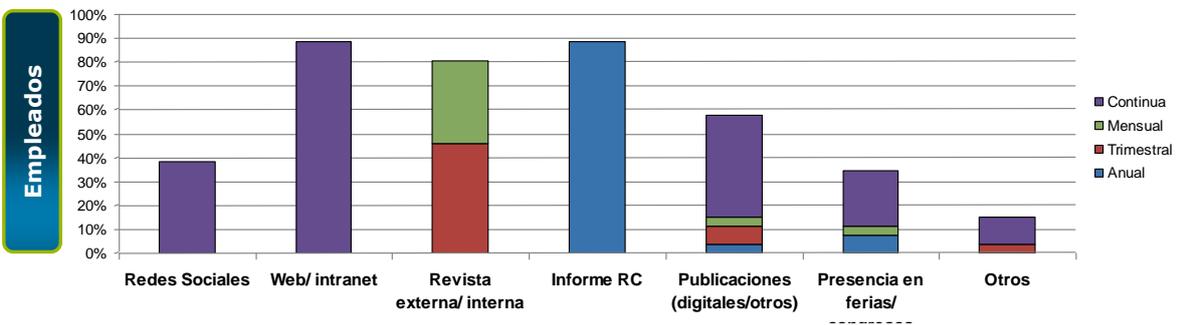
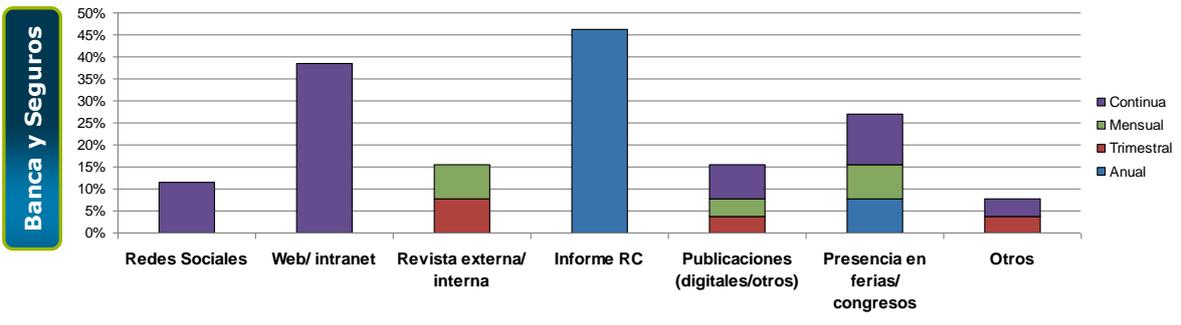


- Las redes sociales van ganando posicionamiento en lo que respecta a difusión de información, si bien aún no está demasiado extendido su uso (29%)

Si analizamos en detalle el uso de los canales de comunicación con cada uno de los grupos de interés, no existen diferencias significativas. El Informe RC y la web siguen siendo los canales más utilizados, apareciendo la revista interna como otro canal importante en la comunicación con los empleados.

Fig.43. Uso de canales de comunicación con los grupos de interés – detalle por grupo de interés



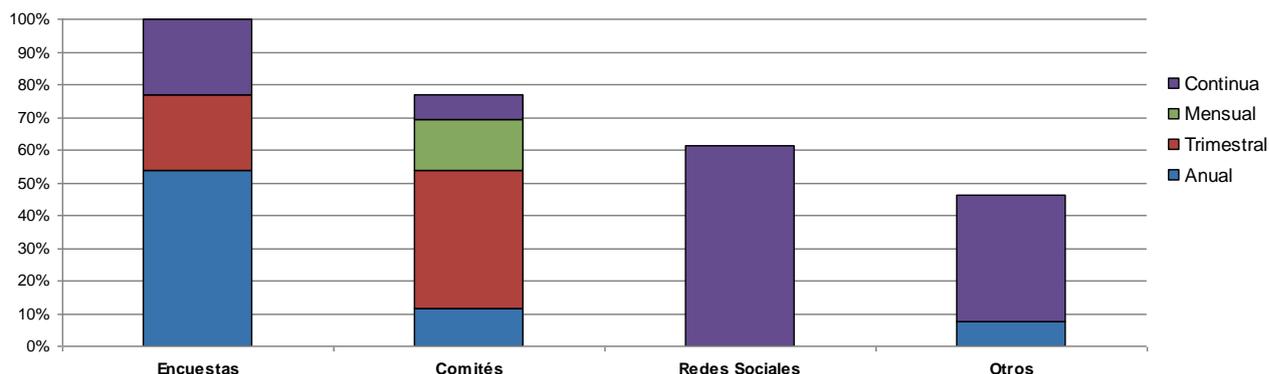




Mecanismos de retroalimentación

Las empresas utilizan diferentes mecanismos de retroalimentación para conocer las expectativas / satisfacción de los distintos grupos de interés. El 100% de las empresas utilizan, al menos, encuestas como mecanismo de retroalimentación.

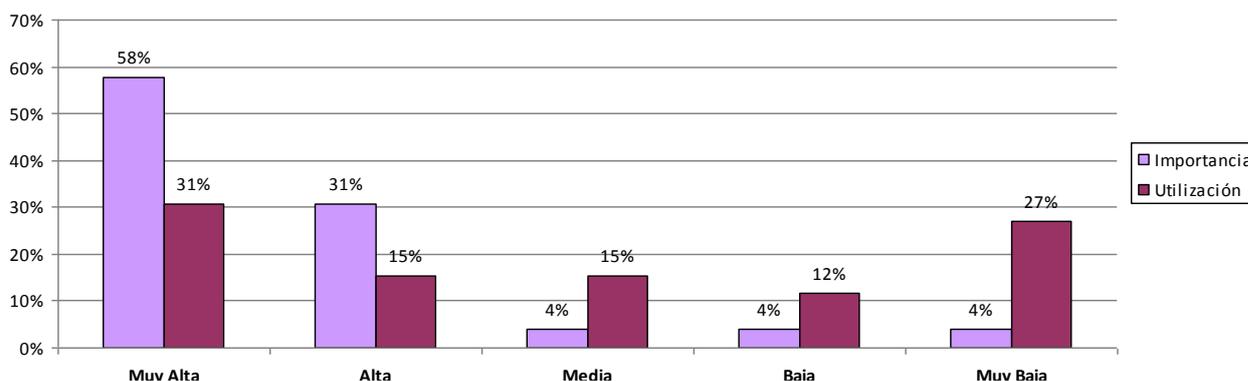
Fig 44. Uso de canales de retroalimentación con los grupos de interés



- 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

En concreto, si analizamos en detalle el uso de las Redes sociales observamos que, aunque su nivel de uso es todavía bajo, cada vez son más importantes (89% importancia alta o muy alta) y más usadas por las empresas (46% utilización alta o muy alta) como herramienta de difusión de información.

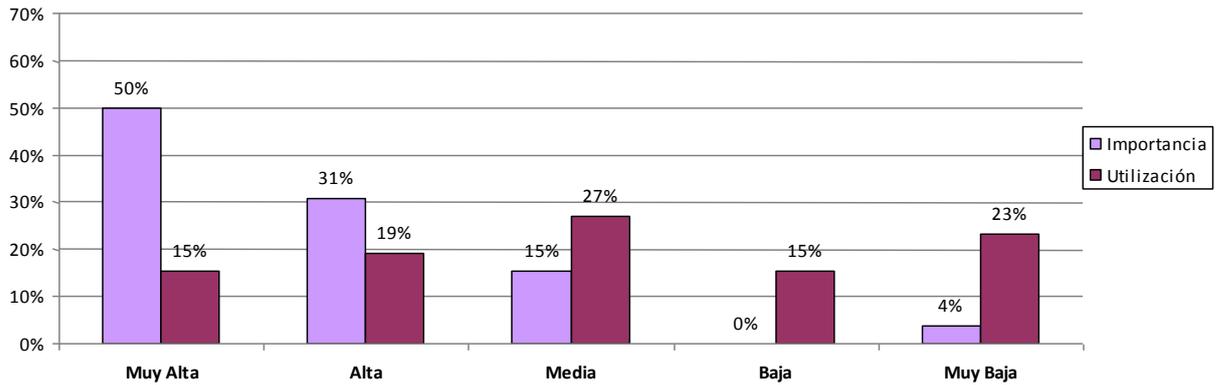
Fig.45. Importancia / utilización de Redes sociales para difusión de información





Además, si analizamos las Redes sociales como mecanismo de retroalimentación observamos que siguen siendo importantes (81% importancia alta o muy alta), pero son todavía menos utilizados por las empresas (34% utilización alta o muy alta).

Fig.46. Importancia / utilización de Redes sociales como canal de retroalimentación



6. EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE LA RSC EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

6.1. Evolución de Aspectos Críticos en la Estrategia de RSC

Un aspecto interesante de cara a evaluar cuál puede ser la **evolución de la agenda de la RSC** en las empresas durante los próximos años, resulta de comparar:

- los ámbitos de la RSC en los que se focalizan actualmente las empresas y
- los aspectos más importantes en la definición de la estrategia de RSC de las compañías para los próximos años.

Para ello se ha comparado el orden en el que se priorizan los distintos factores actualmente vs. el orden en que se consideran en la estrategia de RSC a futuro.

FACTOR	ORDEN DE PRIORIZACIÓN		
	FUTURO	ACTUALMENTE	VARIACIÓN
Gestión de los GGII	1º	8º	+7 ↑↑
Extensión de las prácticas de RSC a la Cadena de Suministro	2º	9º	+7 ↑↑
Código de conducta	3º	3º	=
Eficiencia Energética	4º	4º	=
Desarrollo del Capital Humano	5º	5º	=
Atracción y Retención del Talento	6	11º	+5
Salud y Seguridad	7º	6º	-1
Cambio Climático	8º	1º	-7 ↓↓
Gobierno Corporativo	9º	12º	+3
Acción Social	10º	2º	-8 ↓↓
Conciliación de la vida personal y laboral	11º	7º	-4
Voluntariado Corporativo	12º	10º	-2
Gestión del Agua	13º	14º	+1
Biodiversidad	14º	13º	-1

A la vista de la comparativa anterior, existen varias tendencias en lo que respecta a la importancia relativa que las empresas le dan a los distintos factores a considerar en la estrategia de RSC:

- La **Gestión de los Grupos de Interés** y la **Extensión de las prácticas de RSC a la Cadena de Suministro** son los factores que se prevé van a incrementar su importancia relativa de forma más considerable, pasando a ser los dos aspectos más críticos en la agenda de la RSC a futuro.
- Otros factores como son el Cambio Climático o la Acción Social, se prevé que a futuro no sean tan críticos como son considerados actualmente. (son los más críticos a día de hoy y a la vez para los que se prevé un mayor descenso en la importancia relativa).
- Factores que se mantienen con una importancia elevada son: Código de Conducta, Eficiencia Energética y el Desarrollo del Capital Humano.
- Factores como la gestión del agua o la biodiversidad todavía no están en la agenda de un importante número de empresas y tampoco se prevé un incremento de su importancia relativa.

Esta evolución prevista en la criticidad de los factores evaluados parece estar alineada con la tendencia global de las dimensiones de la RSC, según la cual la importancia relativa de la dimensión ambiental era la más baja y con cierta tendencia decreciente. (Ver Fig.19)

6.2. Tendencias en los modelos de Gestión de la RSC

Para evaluar las principales **tendencias** en lo que respecta a los modelos de gestión de RSC, se ha realizado un análisis cualitativo de las opiniones recabadas entre los distintos responsables de RSC.

A nivel global, la percepción mayoritaria refleja que la gestión de la RSC tendrá un carácter cada vez más estratégico y una mayor vinculación al negocio, tomando una importancia creciente la gestión de los distintos Grupos de Interés.

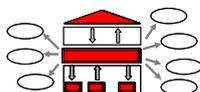
Adicionalmente se ha evaluado cuál va a ser la **evolución a futuro** de cada uno de los ámbitos del modelo de gestión de RSC incluidos dentro del alcance del estudio (Organizativo, Estratégico, Operativo y Grupos de Interés).

Los aspectos más significativos que se prevén para cada uno de los ámbitos son los siguientes:

1. Modelo Organizativo



EVOLUCIÓN PREVISTA A FUTURO



- 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

2. Modelo de Gestión Estratégica



EVOLUCIÓN PREVISTA A FUTURO

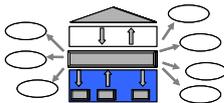


- Mayor integración de la RSC en la estrategia
- La RSC fuente de generación de ventajas competitivas
- La RSC un mecanismo de minimización de riesgos

3. Modelo de Gestión Operativa



EVOLUCIÓN PREVISTA A FUTURO

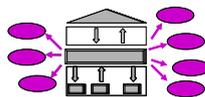


- Mayor integración en la gestión del negocio, menos vinculación a marketing / comunicación
- Adopción de estándares internacionales ¿Qué canales de información y retroalimentación utilizan las empresas en la gestión de RSC?
- Medición del desempeño RSC, desarrollo de sistemas de gestión de indicadores que aseguren fiabilidad de datos

4. Modelo de Gestión de Grupos de Interés



EVOLUCIÓN PREVISTA A FUTURO



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

Los comentarios específicos a partir de los cuales se han concluido las líneas de evolución anteriores se han recogido en el "Anexo II. Comentarios Evolución Futura de la RSC".

7. CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones por ámbito de análisis

A continuación se presentan las principales conclusiones para cada uno de los ámbitos analizados en el Modelo:

- En el **ámbito Organizativo**, más allá de debates sobre RSC vs Sostenibilidad o la nomenclatura más adecuada para los departamentos, lo que es una realidad es que la RSC tiene cada vez más “peso organizativo” y se refleja en: la cada vez mayor cercanía del área a los órganos de decisión de las empresas (6 compañías con dependencia directa de presidencia o Consejo) y la creciente creación de comisiones, comités internos y externos para asumir estas responsabilidades (Comités interno de RSC -81%, Comisión RSC en el Consejo - 19%, Consejo consultivo de RSC -23%).

Si bien existe una opinión bastante generalizada de que la RSC debe de estar integrada de forma transversal en el proceso de decisión de todas las unidades organizativas de las compañías, la realidad del estudio demuestra que todas las Compañías ven necesaria la existencia de una unidad corporativa que impulse esta cultura y forma de actuar, siendo este modelo centralizado el más extendido (73%).

- En el **ámbito Estratégico**, la gestión de la RSC está evolucionando mucho más allá de lo que supone un compromiso social o ambiental que la empresa debe asumir, sino que cada vez más se está convirtiendo en una fuente de generación de ventajas competitivas ó en un mecanismo de minimización de riesgos.

El enfoque Estratégico de *¿Por qué incorporar la RSC?* es una pregunta que debe ser respondida de forma específica por cada una de las empresas. Cada compañía debe definir cuáles son los objetivos de incorporar la RSC y cuáles son los principales ámbitos en los que quiere centrar sus esfuerzos.

Si bien esto es así se han observado ciertas tendencias generales en cuanto a las dimensiones y factores considerados como críticos en la estrategia de RSC y su evolución esperada:

- La Gestión de los Grupos de Interés y la Extensión de las prácticas de RSC a la Cadena de Suministro son los factores que se prevé van a incrementar su importancia relativa de forma más considerable, pasando a ser los dos aspectos más críticos en la agenda de la RSC a futuro.
- Otros factores como son el Cambio Climático o la Acción Social, se prevé que a futuro no sean tan críticos como son considerados actualmente.

- A nivel global la dimensión económica es considerada como la más importante (34%), mientras que únicamente un 6% opina que la dimensión más importante es la ambiental.

Otro aspecto estratégico crítico es el grado de integración de la Estrategia de RSC con la estrategia global de compañía y los mecanismos utilizados para ello. En esta línea está muy extendida la consideración de la RSC en la Misión, Visión, Valores y Política de la compañía (85%), si bien 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).

- En el **ámbito Operativo**, la mayor parte de las empresas analizadas (85%) disponen ya de un modelo de gestión de RSC, que además tiene en cuenta los principales estándares internacionales (GRI, AA100, etc.). Adicionalmente, la definición de un Plan Director de RSC o del Cuadro de Mando RSC están ampliamente extendidos. (73% y 81% respectivamente)

Un aspecto muy relacionado con el ámbito operativo es la voluntariedad o no sobre la incorporación de la RSC en la gestión. En esta materia la posición mayoritariamente aceptada es la de mantener la voluntariedad (77%).

Una vez asumido un modelo de Gestión y una operativa, se ha planteado por algunas compañías la posible certificación en base a un estándar certificable para lo cual sería necesaria la conversión de la norma ISO26000 a un estándar de este tipo. En este aspecto la valoración es mayoritariamente positiva (42%) si bien las diferencias no son tan significativas.

- En el ámbito de **grupos de interés**, a pesar de que la mayoría de las empresas aseguran disponer de un modelo de gestión integrado de los grupos de interés, la realidad es que en la mayor parte de los casos sólo se consideran algunos de ellos: empleados, clientes, sociedad, etc.

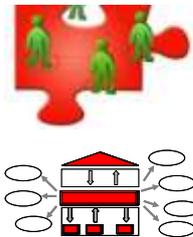
Además, los canales de comunicación con los grupos de interés son todavía generalistas (Informe anual, web, etc.), no existiendo mecanismos de relación específicamente adaptados a las necesidades de cada uno de ellos.

La Gestión de los grupos de interés es el factor más crítico que se prevé en la consideración a futuro de los distintos ámbitos estratégicos considerados. Los grandes retos en esta línea pasan por la integración con la estrategia y la gestión de la empresa.

7.2. Respuestas a los Objetivos del Estudio

A partir de las conclusiones anteriores, y en base al detalle de resultados presentados en este informe, a continuación se tratan de sintetizar las respuestas a cada uno de los objetivos y retos que se planteaban al comienzo del presente estudio:

1. 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. Mayor especialización del área corporativa

¿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%).
- En la mayor parte de las compañías (52%) la ubicación del área de Responsabilidad Corporativa está dos niveles por debajo de Presidencia.

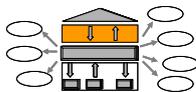
¿Tiene la RSC suficiente "peso organizativo"?

- Destaca la existencia de 6 compañías en las cuales el área de RSC/Sostenibilidad esta dependiendo directamente de presidencia/Consejo de Dirección.

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

- 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.

2. Modelo de Gestión Estratégica



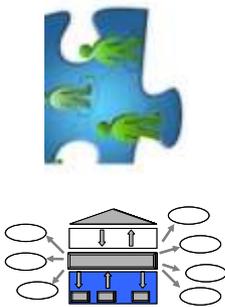
¿Está integrada la RSC en la estrategia de las Compañías?

- Si bien está muy extendida la consideración de la RSC en la Misión, Visión, 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

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

- 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.

3. Modelo de Gestion 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).

¿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.

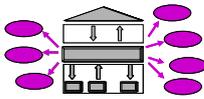
¿Qué canales de información y retroalimentación utilizan las empresas en la gestión de RSC?

- Información: intranet, revista interna, correo RSC, etc.
- Retroalimentación: buzón, correo electrónico, etc.
- Poco desarrollo de paneles de expertos o foros de debate.

4. 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.

¿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.

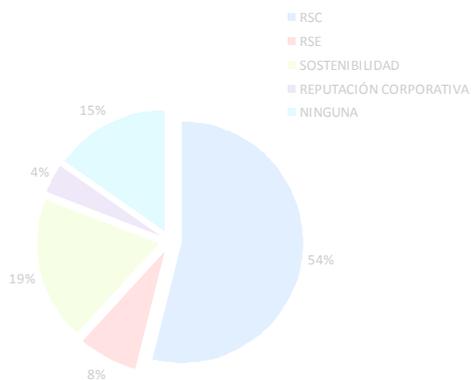
¿Existen canales de difusión/retroalimentación adecuados a cada uno?

- La página 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.

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

- 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.

8. ANEXOS



Anexo I. Cuestionario Utilizado.

CUESTIONARIO RSC

- Empresa: _____
- Persona de Contacto: _____
- Cargo: _____

A. ENFOQUE ORGANIZATIVO

1. Cuál es la denominación del departamento o unidad de Responsabilidad Social Corporativa de su compañía, así como su ubicación organizativa desde el máximo responsable de ejecutivo de la compañía (Ejemplo: Presidencia – DG Reputación y Responsabilidad Corporativa – Dirección de Responsabilidad Social Corporativa).

2. Cuántas personas trabajan a tiempo parcial o completo en el ámbito de la RSC (total personas equivalentes):

- En la Unidad responsable RSC: _____
- En otras unidades: _____

Indique el porcentaje de dedicación de los recursos indicados a las siguientes actividades:

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE RSC	OTRAS UNIDADES
1. Definición de la estrategia y objetivos de RSC		
2. Planificación de iniciativas RSC		
3. Ejecución de iniciativas RSC		
4. Seguimiento de iniciativas RSC		
5. Reporte / Comunicación interna RSC		
- Información a la dirección		
- Intranet		
- Otros		
6. Reporte / Comunicación externa RSC		
- Informe Anual		
- Índices / agencias de rating		
- Web / notas de prensa / publicaciones		
- Participación en foros y grupos de trabajo		
- Otros_____		
7. Otros_____		

3. A quién reporta directamente el responsable del departamento o unidad de RSC (marcar todos los que correspondan):

- Al Presidente del Consejo de Administración
- A un miembro del Consejo de Administración o a una de sus comisiones
- Al Consejero Delegado
- A un miembro del Comité de Dirección
- A un Director, no miembro del Comité de Dirección
- A un Comité o Grupo de Trabajo
- A ninguno de los anteriores

4. Qué ámbitos de gestión están incluidos en el departamento / unidad de RSC (marcar todos los que correspondan):

Otros ámbitos

Sólo RSC

- Calidad / Excelencia
- Organización
- Prevención
- Medio ambiente
- Comunicación / Relaciones institucionales
- Innovación
- Gobierno Corporativo

5. Cuáles son los órganos de gobierno de la RSC en su compañía. Indique sus principales funciones

Presidente _____

Comisión del Consejo _____

Consejero específico _____

Comité interno de RSC _____

Consejo Asesor o Consultivo externo de RSC _____

Otros (grupos de trabajo específicos, por ejemplo: cambio climático, acción social, etc.) _____

6. Qué unidades / departamentos están representadas en el Comité interno de RSC:

- Sí hay comité interno RSC No hay comité interno RSC
- RSC
 - Económico – Financiero
 - Prevención
 - Medio ambiente
 - Secretaría General
 - Gabinete de Presidencia
 - Comunicación / Relaciones institucionales
 - Otros _____

Indique qué puesto desempeña cada una de las siguientes funciones:

- Presidencia del Comité Interno: _____
- Secretaría del Comité Interno: _____

7. Qué grupos de interés están representados en el Consejo Consultivo o Asesor externo de RSC:

- Sí hay Consejo Consultivo o Asesor externo de RSC No hay Consejo Consultivo o Asesor externo de RSC
- Clientes
 - Empleados
 - Proveedores
 - Accionistas
 - Administraciones públicas / Reguladores
 - Expertos RSC _____

8. Cómo crees que va a evolucionar el enfoque organizativo de la RSC en las empresas

9. Otras valoraciones y comentarios sobre le enfoque organizativo de la RSC

10. Explique alguna mejor práctica de su empresa en el "ámbito organizativo de la RSC", indicando los resultados conseguidos. Si lo cree conveniente, puede adjuntar documentación explicativa enviándola a la siguiente dirección de correo electrónico benchmarkingRSC@aec.es.

B. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

11. A nivel estratégico, en qué elementos clave recoge su compañía el compromiso con la sostenibilidad (márquense las opciones que correspondan):

- Misión, visión o valores
- Plan estratégico de Compañía
- Política o Posición sobre RSC
- Objetivos de Compañía
- Plan estratégico / Plan Director de RSC
- Otros _____

12. Qué importancia asigna su compañía a los siguientes criterios en la definición de su estrategia y en la toma de decisiones (ordena de mayor a menor importancia - 1 a 5):

ENFOQUES ESTRATÉGICO	IMPORTANCIA
Reducción de costes	
Crecimiento del negocio (nuevos negocios, nuevos mercados, etc.)	
Innovación	
Calidad / Excelencia en la gestión	
RSC	

13. Participación de la alta Dirección en la gestión de la RSC. Por favor, indique quién asume las funciones de definir, aprobar y/o ejecutar las siguientes actividades en materia de RSC:

ACTIVIDAD	PRESIDENTE / COMISIÓN / CONSEJERO RSC			COMITÉ INTERNO			UNIDAD RESPONSABLE RSC			OTRAS UNIDADES		
	D	A	E	D	A	E	D	A	E	D	A	E
Define / Aprueba / Ejecuta												
1. Definición de la estrategia y objetivos de RSC												
2. Planificación de iniciativas RSC												
3. Ejecución de iniciativas RSC												
4. Seguimiento de iniciativas RSC												
5. Reporte / Comunicación interna RSC												
6. Reporte / Comunicación externa RSC												
7. Gestión de los grupos de interés externos												
8. Otros _____												

14. Impacto de la RSC en la retribución de los gestores de la Compañía. Tiene su compañía objetivos ligados a la RSC que impacten en la retribución variable de sus empleados en el último ejercicio:

<input type="checkbox"/>	Sí hay objetivos de RSC ligados a la retribución variable
<input type="checkbox"/>	No hay objetivos de RSC ligados a la retribución variable
<input type="checkbox"/>	No hay retribución variable o no está ligada a objetivos

Por favor, indique qué porcentaje de la plantilla de la Compañía tuvo objetivos ligados a la RSC en el último ejercicio y qué colectivos estaban incluidos:

- Porcentaje de plantilla con objetivos RSC: _____ %
- Colectivos con objetivos RSC (márquense los que proceda):
 - Comité de Dirección
 - Directores / Mandos intermedios
 - Responsable de la unidad de RSC
 - Empleados de la unidad de RSC
 - Todos los empleados incluidos en política retribución variable
 - Otros colectivos _____

15.Cuál es el máximo órgano de gobierno de la RSC en su Compañía y con qué periodicidad se reúne para tratar temas específicos relacionados con este ámbito:

- Máximo órgano de gobierno: _____
- Periodicidad de las reuniones:
 - Anual
 - Semestral
 - Trimestral
 - Mensual
 - Otra periodicidad _____

16. Importancia de las tres dimensiones de la RSC. Por favor, indique qué peso otorga su compañía a cada dimensión de la RSC (0-100 %) y cuáles van a ser los ámbitos más importantes en el desarrollo de la RSC en su compañía en los próximos años:

- Peso de las 3 dimensiones de la RSC:

Dimensión Medioambiental _____ %

Dimensión Social _____ %

Dimensión Económica _____ %

TOTAL _____ 00 %

- Valoración de los aspectos más importantes en el desarrollo de la RSC en su compañía en los próximos años (valore de 1 a 5, siendo 5 lo más importante):

ACTIVIDAD	PRIORIDAD
Gobierno Corporativo	
Código de Conducta	
Cambio Climático	
Gestión del agua	
Biodiversidad	
Eficiencia energética	
Desarrollo de capital humano	
Atracción y retención del talento	
Conciliación de la vida personal y profesional	
Salud y seguridad	
Acción social	
Voluntariado corporativo	
Gestión de los grupos de interés externos	
Extensión de las prácticas de RSC a la cadena de suministro	
Otros _____	

17. Cómo crees que va a evolucionar la presencia de la RSC en la estrategia de las Compañías

18. Otras valoraciones y comentarios sobre el modelo de gestión estratégica de la RSC

19. Explique alguna mejor práctica de su empresa en el "ámbito de la gestión estratégica de la RSC", indicando los resultados conseguidos. Si lo cree conveniente, puede adjuntar documentación explicativa enviándola a la siguiente dirección de correo electrónico benchmarkingRSC@aec.es .

C. MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

20. Dispone su compañía de un modelo de gestión de la RSC que incluya definición de responsabilidades, planificación, seguimiento, indicadores, etc.:

- Sí existe un modelo de gestión de la RSC No existe un modelo de gestión de la RSC

Su modelo de gestión de la RSC está alineado con los principios incluidos en:

- SG21
 RS10
 ISO26000
 GRI
 AA1000
 Otros _____

21. Cuáles de las siguientes herramientas de gestión utiliza su compañía para impulsar la gestión de la RSC:

- Plan Director de RSC.
 Estudio de materialidad.
 Diagnóstico de posicionamiento respecto a sus grupos de interés.
 Otros _____

22. Qué herramientas de evaluación utiliza su compañía para analizar los resultados de su gestión en materia de RSC e incorporar nuevas iniciativas en su planificación:

- Evaluación por índices / ratings de sostenibilidad. Por favor, indique cuáles (ej: DJSI, FTSE4Good, etc.): _____

- Encuestas de satisfacción de grupos de interés. Por favor, indique cuáles (ej: empleados, clientes, etc.): _____

- Evaluación por comités de expertos y otras entidades. Por favor, indique cuáles (ej: Observatorio RSC, etc.): _____

- Otros _____

23. Cuáles son los principales ámbitos de actuación en los que está centrando sus esfuerzos en el ámbito de la RSC. Por favor, indique, si es posible, en qué aspectos concretos de cada ámbito.

- Gobierno Corporativo _____

- Código de Conducta _____

- Cambio Climático _____

- Gestión del agua _____

- Biodiversidad _____

- Eficiencia energética _____

- Desarrollo de capital humano _____

- Atracción y retención del talento _____

- Conciliación de la vida personal y profesional _____

- Salud y seguridad _____

- Acción social _____

- Voluntariado corporativo _____
- Gestión de los grupos de interés externos _____
- Extensión de las prácticas de RSC a la cadena de suministro (por ej. Código de conducta -anticorrupción) _____
- Otros (ej: integrada la RSC en modelos más globales) _____

24. Qué mecanismos de gestión tiene su empresa para realizar el seguimiento de las acciones planificadas en el ámbito de la RSC. Por favor, indique su funcionamiento.

- Centralizado en la unidad de RSC _____
- Descentralizado en las unidades de negocio _____
- Externalizado en consultores externos _____
- Otros _____

25. Qué sistemas de control interno / reporting utiliza su compañía para realizar el seguimiento de las actuaciones / resultados en materia de RSC, y con qué periodicidad se actualizan:

		Anual	Trimestral	Mensual
<input type="checkbox"/>	Actualización del Plan Director			
<input type="checkbox"/>	Seguimiento del Plan Director RSC			
<input type="checkbox"/>	Cuadro de Mando RSC			
<input type="checkbox"/>	Triple Cuenta de Resultados			
<input type="checkbox"/>	Otros _____			

26. Qué canales de comunicación interna utiliza su compañía para compartir con los empleados los principales avances en materia de RSC, y con qué periodicidad (anual, trimestral, mensual o continua):

		Anual	Trimestral	Mensual	Continua
<input type="checkbox"/>	Intranet				
<input type="checkbox"/>	Revista interna				
<input type="checkbox"/>	Revista / Boletín específico RSC				
<input type="checkbox"/>	Correo electrónico RSC				
<input type="checkbox"/>	Otros _____				

Existen canales específicos para recoger las inquietudes / consultas de los empleados respecto a la RSC. Por favor, indique los canales existentes:

27. Crees que la incorporación de la RSC en la gestión de las compañías debería ser:

- Voluntaria Obligatoria

Por favor, indique su justificación:

Cómo valoras la posibilidad de que la norma ISO26000 se convierta en un estándar certificable

- Positivamente
- No va a tener un papel relevante
- Negativamente
- Otros _____

28. Cómo crees que va a evolucionar el modelo de gestión de la RSC en las empresas

29. Otras valoraciones y comentarios sobre el modelo de gestión operativa de la RSC

30. Explique alguna mejor práctica de su empresa en el "ámbito de la gestión operativa de la RSC", indicando los resultado conseguidos. Si lo cree conveniente, puede adjuntar documentación explicativa enviándola a la siguiente dirección de correo electrónico benchmarkingRSC@aec.es .

D. MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

31. Dispone su compañía de un **modelo de gestión integrado** de los grupos de interés que incluya definición de responsabilidades, planificación, seguimiento, indicadores, etc.:

- Sí existe un modelo de gestión integrado de los grupos de interés No existe un modelo de de gestión integrado de los grupos de interés

32. Indique **qué grupos de interés** gestiona de forma integrada a través de un modelo de gestión común

Grupos de interés	
<input type="checkbox"/>	Accionistas
<input type="checkbox"/>	Administraciones públicas y organismos reguladores
<input type="checkbox"/>	Analistas financieros
<input type="checkbox"/>	Banca y Seguros
<input type="checkbox"/>	Clientes
<input type="checkbox"/>	Empleados
<input type="checkbox"/>	Medios de comunicación
<input type="checkbox"/>	Proveedores
<input type="checkbox"/>	Sociedad
<input type="checkbox"/>	Otros _____

33. En caso de **no disponer de un modelo de gestión integrado** indique si para alguno de los siguientes grupos de interés se realiza alguna gestión específica, describiendo las acciones correspondientes

Grupos de interés	Acciones específicas
<input type="checkbox"/> Accionistas	
<input type="checkbox"/> Administraciones públicas y organismos reguladores	
<input type="checkbox"/> Analistas financieros	
<input type="checkbox"/> Banca y Seguros	
<input type="checkbox"/> Clientes	
<input type="checkbox"/> Empleados	
<input type="checkbox"/> Medios de comunicación	
<input type="checkbox"/> Proveedores	
<input type="checkbox"/> Sociedad	
<input type="checkbox"/> Otros _____	

34. Cuáles son los principales **componentes que se incluyen dentro de su modelo** de gestión integrado. Indicar si se realizan de forma centralizada por un área de RSC, de forma descentralizada en las unidades de negocio o externalizado en consultores externos, describiendo en cada caso las actividades que se realizan.

		Centralizado(C), Descentralizado (D) o Externalizado (E)	Descripción de Actividades
<input type="checkbox"/>	Identificación de GG.II.		
<input type="checkbox"/>	Priorización de GG.II.		
<input type="checkbox"/>	Planificación Acciones por GG.II:		
<input type="checkbox"/>	Implantación de Acciones		
<input type="checkbox"/>	Comunicación		
<input type="checkbox"/>	Seguimiento Acciones		
<input type="checkbox"/>	Otras _____		

35. ¿Qué **mecanismos utiliza para revisar y mejorar el propio modelo** de Gestión de Grupos de Interés? Ej. Estudios buenas prácticas....

36. ¿Qué herramientas utiliza para llevar a cabo la **planificación y seguimiento de de las acciones** dirigidas a los grupos de interés? Ej. Plan Director 2010-2013.

¿Con qué frecuencia se actualizan esas herramientas de seguimiento de las acciones con los GGII? (trimestral, anual,...)

¿Qué mecanismos se utilizan para actualizar la Planificación de Acciones dirigidas a los distintos grupos de interés? (Ejemplo: evaluación DJSI, Encuestas....)

¿Evalúan los GG.II. los proyectos dirigidos hacia ellos? ¿Cómo?

37. Cuáles son los principales **ámbitos de actuación** en los que está centrando sus esfuerzos en la gestión de cada uno de los grupos de interés.

- Accionistas _____

- Administraciones públicas y organismos reguladores _____

- Analistas financieros _____

- Banca y Seguros _____

- Clientes _____

- Empleados _____

- Medios de comunicación _____

- Proveedores _____

- Sociedad _____

- Otros _____

38. ¿Qué **canales de difusión de información** utiliza su compañía para compartir con los distintos grupos de interés los principales asuntos en la relación con los mismos, y con qué periodicidad (anual, trimestral, mensual o continua)?

Grupos de interés	Redes Sociales	Web/ intranet	Revista externa / interna	Informe RC	Publicaciones(digitales/otros)	Presencia en ferias/congresos	Otros
Accionistas							
Administraciones públicas y organismos reguladores							
Analistas financieros							
Banca y Seguros							
Clientes							
Empleados							
Medios de comunicación							
Proveedores							
Sociedad							
Otros _____							

39. Qué **mecanismos de retroalimentación** utiliza su compañía para conocer las expectativas / satisfacción con los distintos grupos de interés, y con qué periodicidad (anual, trimestral, mensual o continua) – Ej. Percepción sobre el impacto de las actuaciones:

- Encuestas _____
- Comités _____
- Redes Sociales _____
- Otros _____

40. Valore la importancia y el grado de utilización que actualmente tienen las redes sociales como canal de difusión y como herramienta de retroalimentación explicando su utilización en la actualidad.

	Importancia (1 poco importante - 5 muy importante):	Utilización (1-poco utilizado - 5 muy utilizado)	Comentarios
canales de difusión de información			
herramienta de retroalimentación			

41. Indique aquellos **aspectos que cree es importante destacar** en su modelo de gestión con los GGII:

42. Indique cuales cree que serán **en un futuro próximo los principales problemas/ retos** que será necesario resolver en relación al modelo de gestión con los GGII:

Cómo crees que va a evolucionar la importancia del diálogo con los grupos de interés en la gestión de las compañías

43. Otras valoraciones y comentarios sobre el modelo de gestión de los grupos de interés

44. Explique alguna mejor práctica de su empresa en el "ámbito de la gestión de los grupos de interés", indicando los resultados conseguidos. Si lo cree conveniente, puede adjuntar documentación explicativa enviándola a la siguiente dirección de correo electrónico benchmarkingRSC@aec.es.

Anexo II. Comentarios Evolución Futura de la RSC

Los comentarios a partir de los cuales se han agregado las principales líneas de evolución previstas son los siguientes:

1. 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."

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

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 más 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

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.

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.

2. Evolución a Futuro del Modelo de Gestión Estratégica RSC

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. Evolución a Futuro del Modelo de Gestión Operativa RSC

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

4. 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 la 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

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.

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.

Anexo III. Inventario denominaciones Unidad RSC

- Responsabilidad Social Corporativa
- DGA Sostenibilidad
- Centro de Promoción y Apoyo a la Excelencia
- Dirección de Reputación Corporativa y Marca
- Oficina de Responsabilidad Social Corporativa
- Equipo RSE
- Dirección General adjunta de Implantación Estratégica-RSC
- Dpto. de Sostenibilidad
- Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales
- Dirección de Organización Y RSC
- Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible
- Departamento de Comunicación y Responsabilidad Corporativa
- Reputación y Responsabilidad Corporativa
- Dirección de Responsabilidad Social Corporativa
- Corporate Citizenship
- Dirección de RSC
- Dirección de comunicación y sostenibilidad
- Unidad de Responsabilidad Corporativa y Medio Ambiente.
- Dirección de Marca y Responsabilidad Corporativa
- Dirección de Responsabilidad Social España
- Departamento Responsabilidad Corporativa y Calidad
- Departamento de Responsabilidad Corporativa
- Departamento de Desarrollo Sostenible
- Oficina de Sostenibilidad
- Departamento de Responsabilidad Corporativa

Anexo IV. Índice de figuras

Fig.01. Denominación de la Unidad RSC.....	13
Fig.02. Ubicación organizativa de la Unidad RSC	14
Fig.03. Dimensionamiento de la Unidad corporativa de RSC	14
Fig.04. Dedicaciones de la Unidad de RSC por tipología de actividad.....	15
Fig.05. Ubicación organizativa de la Unidad RSC	15
Fig.06. Grado de centralización de la gestión de la RSC en la Unidad de RSC.....	16
Fig.07. Ámbitos de gestión compartidos en la Unidad de RSC	16
Fig.08. Existencia de Comisión RSC en Consejo	17
Fig.09. Existencia de Comité interno de RSC.....	18
Fig.10. Composición del Comité interno de RSC	18
Fig.11. Existencia de Consejo Consultivo de RSC.....	19
Fig.12. Composición del Consejo Consultivo de RSC	20
Fig.13. Elementos clave de la estrategia que recogen el compromiso con la RSC..	21
Fig.14. Orden de importancia estratégica de la RSC respecto a otros factores.....	22
Fig.15. Participación de los Órganos de Gobierno de la RSC en el despliegue de la estrategia RSC.....	22
Fig.16. Empresas con objetivos RSC vinculados a la retribución variable de sus empleados	23
Fig.17. Empleados con retribución variable vinculada a objetivos RSC	23
Fig.18. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC según DJSI	24
Fig.19. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC según las empresas participantes en el estudio (I/III)	24
Fig.20. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC según las empresas participantes en el estudio (II/III).....	25
Fig.21. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC según las empresas participantes en el estudio (III/III).....	25
Fig.22. Importancia relativa de las tres dimensiones de la RSC	26
Fig.23. Empresas con un modelo de gestión de RSC.....	27
Fig.24. Modelos de referencia utilizados en el modelo de gestión de RSC	27
Fig.25. Herramientas de gestión de RSC	28
Fig.26. Herramientas de evaluación de RSC.....	28
Fig.27. Grupos de interés incluidos en las encuestas de satisfacción	29
Fig.28. Índices / Ratings de RSC utilizados como herramienta de evaluación de RSC	29
Fig.29. Organismos especializados utilizados como herramienta de evaluación de RSC.....	30
Fig.30. Principales ámbitos de actuación de la RSC hoy.....	30

Fig.31. Herramientas de control interno para el seguimiento de las actuaciones de RSC.....	31
Fig.32. Uso de canales de comunicación interna de RSC.....	31
Fig.33. Existencia de canales de retroalimentación interna de RSC	32
Fig.34. Uso de canales de retroalimentación interna de RSC	32
Fig.35. Empresas que consideran que la incorporación de la RSC en la gestión de las compañías debe ser voluntaria.....	33
Fig.36. Valoración de la conversión de la norma ISO26000 en un estándar certificable	33
Fig.37. Empresas con un modelo de gestión integrado de grupos de interés	34
Fig.38. Grupos de interés gestionados de forma integrada en el modelo de gestión	35
Fig.39. Grado de centralización de las actividades de gestión de grupos de interés	35
Fig.40. Empresas incluyen evaluación de sus acciones por los grupos de interés ..	36
Fig.41. Herramientas de evaluación utilizadas en la gestión de grupos de interés .	36
Fig.42. Uso de canales de comunicación con los grupos de interés	37
Fig.43. Uso de canales de comunicación con los grupos de interés – detalle por grupo de interés	38
Fig 44. Uso de canales de retroalimentación con los grupos de interés.....	40
Fig.45. Importancia / utilización de Redes sociales para difusión de información ..	40
Fig.46. Importancia / utilización de Redes sociales como canal de retroalimentación	41