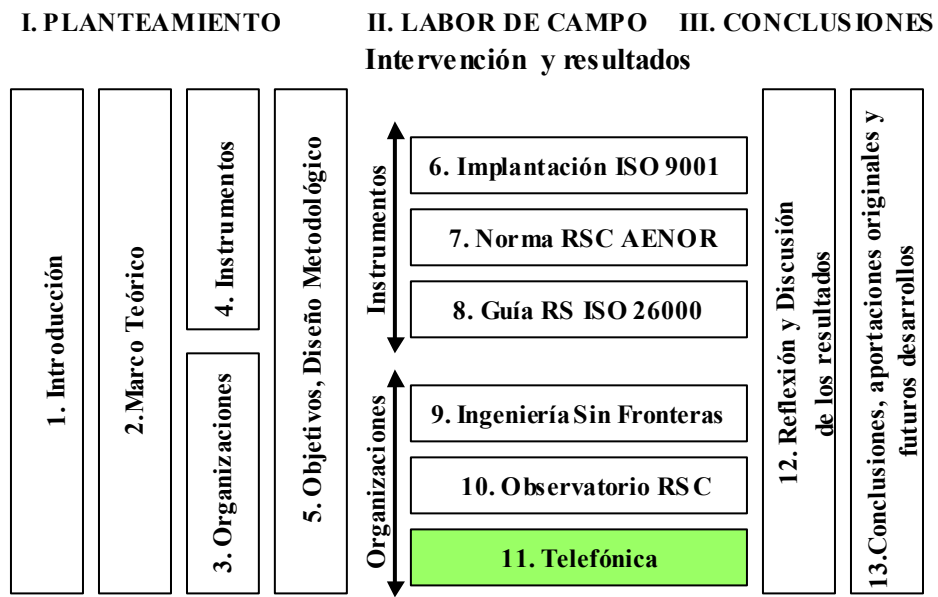


CAPÍTULO 11

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA RSC Y LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS
POR LAS EMPRESAS. TELEFÓNICA S.A.**



CAPÍTULO 11

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA RSC Y LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS. TELEFÓNICA S.A.

En el Capítulo 11 se analiza la estrategia que ha diseñado e implantado Telefónica respecto a la RSC, así como los instrumentos que utiliza. Se ha elegido para la investigación directa a Telefónica, entre las empresas españolas, por la repercusión de sus actuaciones en RSC y por la fuerza y consistencia de sus planteamientos. Telefónica es una organización fundamentalmente “implantadora” de estrategias, políticas, acciones e instrumentos de RSC, pero también participa en la elaboración de instrumentos. Con el análisis de una empresa que aplica la RSC, se completa la visión que se está trazando sobre los instrumentos RSC y su implantación.

Telefónica enfoca su RSC como la estrategia de relación con sus grupos de interés; el valor de la compañía depende en gran parte de cómo se realicen estos contactos. En el análisis de la estrategia de la compañía, se destaca el claro objetivo de conseguir una mayor confianza de sus grupos de interés y la RSC se considera un buen medio para ello. En el mercado español, Telefónica es la operadora de siempre, aunque tras la liberalización tenga que competir con otras operadoras; su imagen es de cercanía, de tradición, por ello, realzar la confianza es algo relativamente fácil y muy valioso para la compañía dentro de su estrategia de reputación corporativa (RC). Sin embargo, en otros mercados, concretamente en los de América Latina, el lograr transmitir esa imagen de confianza puede ser más costoso y, si se logra, constituirá una importante ventaja competitiva ante otras operadoras internacionales.

La estrategia de internacionalización del grupo Telefónica (el 40% de los ingresos proceden del exterior), la ha llevado a operar en muchos países que se encuentran en vías de desarrollo, lo que refuerza la importancia de su enfoque RSC. En la actualidad tiene líneas de telefonía fija, ADSL o clientes de teléfonos móviles en 16 países, con

una importante presencia en América Latina; además desarrolla actividades empresariales en casi 50 países. Muchos de los países en los que opera poseen un bajo nivel de regulación en su legislación y por tanto la aplicación de la RSC es más operativa. Los países en los que opera son los siguientes:

- Europa: España y Alemania.
- América: Colombia, México, Perú, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Ecuador, Chile, Argentina, Uruguay, Brasil, Panamá y Venezuela.
- África: Marruecos.

Establecer la estrategia y gestión basándose en la relación con los grupos de interés es un reto, incrementado además en el caso de Telefónica por la magnitud de los colectivos. Las cifras que se indican a continuación son muy significativas:

- Accionistas: 1,7 millones
- Clientes: 122 millones
- Empleados del grupo consolidado: 173.000
- Proveedores: 15.500 adjudicatarios

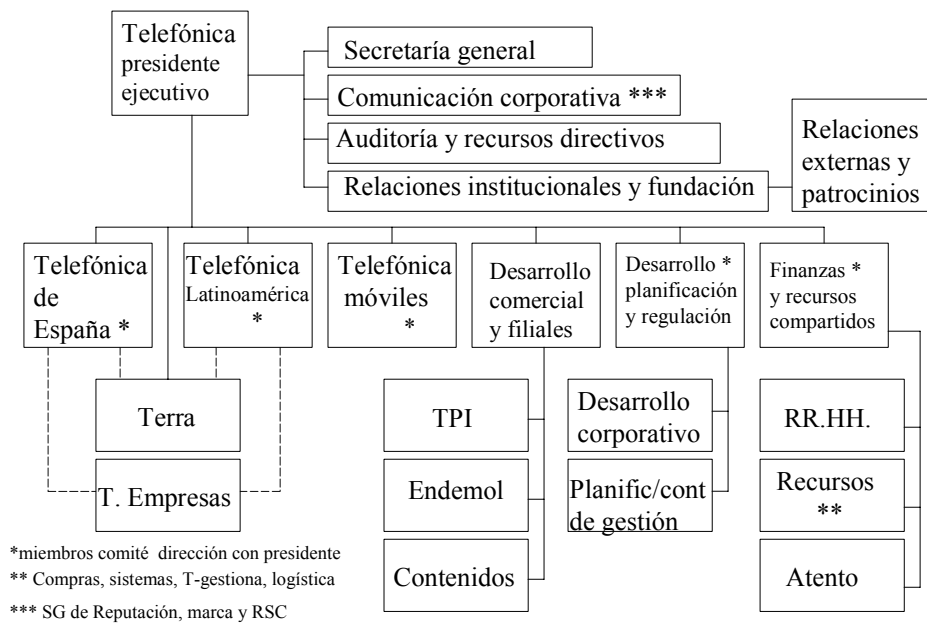
La metodología utilizada para la realización de esta parte del estudio ha sido el análisis de la estrategia y actuaciones de Telefónica por observación directa y a través del estudio de su documentación, especialmente de los Planes relativos a la RSC y los informes anuales de Responsabilidad Corporativa. Telefónica participa en la elaboración de la guía/norma de RSC de AENOR, en los tres niveles de trabajo, donde se ha observado su estrategia y las posiciones mantenidas. Así mismo, se haN mantenido diversos contactos con los responsables de RSC de Telefónica, en los que han mostrado su política de RSC, instrumentos, razones y resultados. Por otro lado, Telefónica es una empresa de referencia frecuente en los trabajos con alumnos dirigidos por la doctoranda como profesora de administración de empresas. El más reciente es el trabajo dirigido *Los proveedores como grupo de interés. El caso de Telefónica*.

El capítulo se ha estructurado en cuatro apartados. En el apartado 10.1, se indica qué tipo de estructura organizativa se ha establecido en Telefónica para el desarrollo e

implantación de la RSC. En el apartado 10.2, se analiza la estrategia de RSC dentro de la estrategia general de RC. En el apartado 10.3 se estudia cómo se lleva a cabo la gestión de la RSC y, por último, en el 10.4 se observa la política de información, con la realización de los informes de sostenibilidad bajo las guías GRI.

11.1 ORGANIZACIÓN DE LA RSC EN TELEFÓNICA

Telefónica tiene en su estructura organizativa una unidad centralizada con función coordinadora de la estrategia de RSC. Para esta compañía, la RSC es una parte de su estrategia de RC. Es totalmente revelador que la estructura organizativa creada para diseñar y gestionar la RSC esté integrada dentro de la subdirección general (SG) de Reputación, Marca y Responsabilidad Social Corporativa. Esta subdirección forma parte de la Dirección General (DG) de Comunicación Corporativa (Figura 11.1 *Organigrama de Telefónica 2005*). El perfil de los responsables de la SG es de profesionales de la comunicación; es relevante el énfasis concedido actualmente a la “marca”, que en la anterior denominación de la SG no figuraba.

Figura 11.1 Organigrama de Telefónica 2005

Fuente: transcripción de datos de Telefónica

En este organigrama del primer nivel de Telefónica, figuran los presidentes de las empresas del grupo y los directores generales; se observa que el presidente cuenta con un amplio cuerpo de cuatro direcciones “*staff*”. La DG de Comunicación Corporativa (con sus funciones de RSC) forma parte de ese staff; desde esa posición presta servicio a todo el grupo, incluyendo a las empresas como Telefónica Móviles o Telefónica Latinoamérica.

En la representación de la estructura organizativa del grupo Telefónica se destaca que hay un fuerte componente de direcciones corporativas ya que, además de las incluidas en el staff, figuran una DG de “Desarrollo, planificación y regulación” y otra de “Finanzas y recursos compartidos”. Además, estas dos direcciones generales son miembros del comité de dirección junto con los presidentes de las empresas más importantes. En esta estructura de tipo matricial las estrategias, los sistemas de gestión o los instrumentos utilizados son comunes y surgen de los centros corporativos.

La labor que se asigna a la SG de Reputación, Marca y RSC es la de desempeñar el liderazgo de una idea, ser el “campeón” de cierto objetivo. Requiere por tanto de una

función de coordinación importante, debido a la extensión multinacional y a la diversidad de negocios del grupo Telefónica. Los principios que se incluyen en un enfoque RSC, al igual que los de la calidad, impregnan todos los procesos y actividades de una compañía; como consecuencia su aplicación tiene que ser transversal y para ser eficaz debe fomentarse el compromiso de cada unidad.

En los grupos de empresas como Telefónica, el enfoque RSC debe promoverse desde la corporación, centralizadamente, aún cuando la responsabilidad sea asumida por cada una de las unidades; es la única solución organizativa eficiente. Por esta razón, la estructura representada en el organigrama parece la apropiada. En las observaciones que se han realizado de la RSC del grupo Telefónica, tanto en el diseño de sistemas y modelos como en la relación hacia el exterior (incluida la relación con los grupos de interés con un ámbito más amplio de actuación), se ha contrastado la eficiencia de la organización corporativa de la RSC.

Es preciso, no obstante, aclarar, que en una compañía del tamaño e historia de Telefónica, hay múltiples acciones y políticas encuadradas actualmente dentro del marco de RSC, pero que se vienen realizando desde hace muchos años. Ante la aparición o, mas bien, el “acuñado”, del término de RSC en los mercados de opinión, la SG aglutina, potencia y da valor a las acciones que venían realizando distintas unidades en un campo tan amplio como el de la RSC.

En este sentido, la primera mención a considerar es la actividad desempeñada por la Fundación Telefónica. Tal como se observa en el organigrama, hay una DG de Relaciones Institucionales y Fundación. La acción social realizada por el grupo corresponde mayoritariamente a su fundación. En los inicios de la utilización mediática del concepto de RSC, en las comunicaciones de las fundaciones de las grandes compañías, se tendía a identificar RSC con acción social. (Fundación Telefónica 2003). De hecho, en opinión de algunos responsables de RSC de grandes compañías (de sectores diferentes al de telecomunicaciones), al comienzo de las direcciones corporativas de RSC contaron con la incomprensión, si no con la oposición, de los responsables de sus fundaciones, que consideraban que podrían producirse conflictos de competencias.

Otra de las grandes unidades organizativas cuya función queda englobada dentro del amplio campo de la RSC es la del medioambiente. En el caso concreto de Telefónica, los desarrollos de medioambiente han estado promovidos desde Telefónica I+D, que es una de las filiales de apoyo a todo el grupo y actúa como catalizador de las actividades de innovación.

11.2 LA ESTRATEGIA RSC DE TELEFÓNICA COMO PARTE DE SU ESTRATEGIA DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (RC)

Como ya se ha indicado, la estrategia de RSC de Telefónica forma parte de su estrategia de reputación. Para el responsable de la RC de Telefónica, la importancia de la reputación se puso de manifiesto con la crisis bursátil de los valores tecnológicos de los años 90 (siglo XX). El sistema anterior consistía en la creación de valor teniendo en cuenta sólo dos grupos de interés: los inversionistas y los medios de comunicación, lo cual se demostró insuficiente. Como consecuencia, nace el enfoque de RC, que postula que hace falta dirigirse hacia todo el entorno en el que se mueve la empresa, cuidando sus relaciones con la comunidad, sus clientes, sus empleados y la sociedad en general. (Andreu 2003).

Telefónica puso en marcha en noviembre de 2001 su “Proyecto de reputación corporativa” (PRC), en el que se trazaba un plan que se ha ido cumpliendo durante el tiempo transcurrido y que se describe y analiza a continuación.

11.2.1 Proyecto de reputación corporativa (PRC) de Telefónica

El PRC tiene dos objetivos:

- Objetivo 1. Identificar los riesgos que pudieran afectar a la reputación de la compañía en sus relaciones habituales con sus grupos de interés.

- Objetivo 2. Identificar los mínimos comunes de gestión que debieran implantarse, en todas las líneas de negocio y en todos los países, para reforzar la reputación del grupo Telefónica y minimizar la posibilidad de impacto de estos riesgos.

Objetivo 1. Identificación de los riesgos

Para lograr este objetivo se puso en marcha un proceso con aportaciones transversales, de todas las áreas y direcciones del grupo. No se consideró eficaz un planteamiento centralizado, puesto que la reputación de la compañía se configura precisamente mediante la actividad de cada día de todas las unidades. Este primer objetivo de identificación de los riesgos ya se había cumplido a finales del año 2003 (Trujillo 2003), obteniéndose la información básica para continuar con el PRC.

En la Figura 11.2 *Identificación de riesgos de reputación corporativa. Telefónica*, se representa el proceso de identificación de los riesgos con sus cinco fases, así como los agentes que intervinieron en cada fase y los resultados.

Figura 11.2 Identificación de riesgos de reputación corporativa. Telefónica



Fuente: Elaboración propia.

En la fase de identificación de los objetivos de gestión participaron todas las direcciones generales, con un total de 15 áreas de análisis, que identificaron sus principales objetivos.

En el paso siguiente, la fase de identificación de los grupos de interés, se considera el conjunto del grupo Telefónica, identificándose relaciones con 40 tipos de agentes. A estos agentes se los agrupa en ocho grupos de interés:

- Clientes
- Inversores y accionistas
- Empleados
- Socios
- Reguladores
- Proveedores
- Sociedad
- Medios de comunicación

En la relación anterior, se observa que se han incluido en la lista los socios y los medios de comunicación, lo que indica la importancia que los diseñadores del plan les conceden. Cada área identificó aquellos subgrupos con los que mayor relación tiene y más interactúa. La clasificación de los grupos de interés de Telefónica ha recibido algún retoque, desde esta primera versión realizada en 2003, a la más reciente y simplificada de 2005, que se utiliza en la gestión habitual.

La fase de identificación de los riesgos de RC se ha completado mediante la construcción de una matriz, en la que las magnitudes de ordenamiento son: el grupo de interés (entre los ocho indicados) que resultaría afectado por el riesgo y los distintos tipos de riesgos. Los tipos de riesgos son:

- Financieros
- Comunicación
- Gestión
- Tecnológicos
- Sociales
- Legales

Los riesgos considerados son aquellos susceptibles de producir repercusión hacia el centro corporativo, traspasando su efecto desde las unidades aisladas. Aún cuando pueda haber riesgos localizados y sin repercusión hacia otras unidades y hacia la marca, una de las consecuencias actuales del entorno de información globalizado es que, cada vez en mayor proporción, los riesgos tienen efectos sobre el conjunto.

Se identificaron más de 750 riesgos, de los cuales más del 50% se ubican en el apartado de “gestión”, correspondiente a las actividades diarias que son llevadas a cabo en relación con los grupos de interés. En el análisis de riesgos se han seleccionado 150 riesgos críticos, prioritarios en su tratamiento; las dos características de selección han sido:

- Daño derivado
- Probabilidad de ocurrencia

Para gestionar adecuadamente los riesgos se han agrupado según el elemento intangible que queda afectado; se han considerado ocho grupos de elementos intangibles que se reflejan en la Tabla 11.1. de *Clasificación de los riesgos de reputación corporativa de Telefónica*.

Tabla 11.1 Clasificación de los riesgos de reputación corporativa de Telefónica

Elementos Intangibles Afectados	%
Ética	1
Valores	3
Visión de compañía	6
Estrategia y Organización	30
RSC (acción social, condiciones laborales y medioambiente)	20
Identidad	15
Gobierno Corporativo	5
Comunicación	20
Total	100

Fuente: Telefónica.

El elemento del activo intangible que más riesgos críticos soporta en Telefónica es la Estrategia y Organización, con el 30% del total, le siguen la RSC y la Comunicación, ambas con el 20%. (Trujillo 2002; Trujillo 2003).

En la fase de “contraste de los riesgos identificados con las áreas expertas de la compañía”, se contrastó la relación de riesgos y su criticidad, con la opinión de unidades de Telefónica que cuentan con una gran experiencia en las relaciones con determinados grupos de interés. Para que el grupo de trabajo de expertos no tuviera excesivo tamaño, se formó con representantes de sólo algunas de las direcciones. Así por ejemplo para contrastar los riesgos en relación con los inversores el análisis fue realizado por los Departamentos de Relaciones con Inversores y Atención al Accionista de Telefónica S.A., los riesgos en relación con la sociedad los contrastó el Área de Calidad y Medio Ambiente de Telefónica Móviles y los riesgos tecnológicos Telefónica I+D.

En la última fase, “contraste de los riesgos identificados con los grupos de interés”, se sometieron los resultados anteriores a los grupos de interés. Mediante este contraste, se obtenía:

- La percepción externa que siempre resulta de gran interés.
- Información comparada con la situación en otras empresas del sector de operadoras de telefonía, con la obtención de posible “*benchmark*” (comparación con el mejor).

Objetivo 2. Identificación de los mínimos comunes de gestión que minimicen los riesgos de reputación

Para conseguir este objetivo se está trabajando en tres direcciones:

1. Creación de un modelo de gestión propio: modelo integrado de reputación corporativa (MIRC).
2. Definición de un marco institucional del grupo Telefónica.
3. Talleres de RC.

A continuación se resumen y comentan las acciones realizadas en las tres líneas de actuación señaladas.

11.2.1.1 Modelo integrado de reputación corporativa (MIRC)

Se diseña para disponer de una herramienta con la que se pueda organizar el trabajo relacionado con los riesgos de reputación. El objetivo de esta herramienta es garantizar el equilibrio en el “*aporte de valor para todos los grupos de interés a largo plazo..., es también una guía para construir una reputación a prueba de riesgos*”. (Trujillo 2003). Telefónica reconoce un doble objetivo del modelo: el externo, que beneficia a los grupos de interés y el interno, que beneficia a la compañía puesto que la blinda de posibles riesgos.

El MIRC se estructura en 3 niveles:

Primer Nivel, lo que Telefónica es: incluye los cuatro elementos que forman los cimientos de una compañía.

- La ética: es la única base sobre la que puede construirse una organización de confianza.
- Los valores: como referente último del comportamiento de una compañía.
- La visión y la misión: como objetivo último de la empresa.
- La estrategia y organización: como la forma de materializar y proporcionar recursos para la consecución de la misión.

Segundo Nivel, lo que Telefónica hace: a través de los tres elementos principales de la RC.

- La responsabilidad social: acción social, impacto social de la actividad, entorno laboral y medioambiente.
- La identidad corporativa.
- El gobierno corporativo: mecanismos de transparencia, control y supervisión de la actuación de la propia Telefónica.

Tercer Nivel, lo que Telefónica dice:

- *“Es la comunicación con todos nuestros públicos, de forma consistente, coherente, y transparente. Es la gran capacidad del Grupo para generar valor mucho más allá de sus aspectos económicos.” (Trujillo 2003).*

En la descripción citada, cabe destacar que se indica que la fuente de valor reside en la comunicación con todos los públicos de la compañía. Se señala así mismo que esa capacidad de generación de valor requiere que la comunicación tenga ciertas cualidades como son la consistencia, la coherencia y la transparencia. Esto supone un reto importante para la función de comunicación de Telefónica, y también una responsabilidad.

Para Telefónica, la gestión de la RC supone la coherencia entre los tres niveles señalados, que no haya diferencias entre lo que son, lo que hacen y lo que dicen que hacen.

11.2.1.2 Definición de un marco institucional del grupo Telefónica

Telefónica trata de definir un marco institucional reforzado, de forma que se facilite el desarrollo de la RC, ya que así se mitigarán los riesgos. Con este objetivo se han diseñado varios proyectos que se están implantando en toda la compañía:

- Desarrollo de valores corporativos
- Código de comportamiento corporativo
- Presencia institucional
- El Foro de Reputación Corporativa (FRC)

A través de estos grandes proyectos Telefónica mantiene una actuación estratégica, planificada e integradora de las distintas actuaciones. Esta actuación es muy visible en los foros que durante estos años se están realizando en torno a la RSC; ésta fue una de las razones para la elección en esta tesis de Telefónica para su análisis como organización “implantadora de RSC” representativa.

El valor corporativo central elegido (identificado) por Telefónica para desarrollar ha sido: “**la confianza**”, confianza que para cada grupo de interés tiene diferentes elementos sobre los que apoyarse y cuya selección se refleja en la Tabla 11.2 *Los elementos base para lograr la confianza. Telefónica.*

Tabla 11.2 Los elementos base para lograr la confianza. Telefónica

Grupo de interés	Elementos base para lograr la confianza. Atributos	Efectos
Accionistas	Rentabilidad y transparencia	Liderazgo sostenido
Clientes	Calidad y cumplimiento	Satisfacción
Empleados	Claridad y desarrollo	Compromiso mutuo
Sociedad	Contribución y proximidad	Respeto y admiración

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Telefónica.

Las campañas de comunicación realizadas por Telefónica desde 2004, tienen como valor base en su argumentación a “la confianza”. Es decir, que la compañía, según se ha constatado en los diversos medios (prensa, TV...), ha dado prioridad en su comunicación a las conclusiones del MIRC. Mas adelante, en el apartado relativo a los informes de responsabilidad corporativa, se destacará como se ha aplicado el valor corporativo de “la confianza” en todo tipo de herramientas de comunicación, incluidos los informes periódicos (“*reporting*”).

La estrategia de reputación precisa asentarse en una base real de excelencia en el servicio, que exige un considerable esfuerzo de toda la organización de Telefónica,. La RC sólo realiza una labor importante de potenciación, de puesta en valor, de ese esfuerzo. Telefónica, al ser una proveedora de servicios de telecomunicaciones, tiene que gestionarlos de acuerdo con sus características (intangibles, no acumulables), diferenciadas de las de los productos (Horovitz 1991). En los servicios, la experiencia es un factor determinante en la compra; se formaliza el contrato con la operadora que se sabe por experiencia que va a dar un buen servicio, un servicio de calidad. La calidad puede incorporar elementos como el grado de despreocupación del cliente ante las reparaciones, la seguridad de una facturación sin errores, o que la línea va a funcionar siempre. La satisfacción del cliente será la consecuencia del cumplimiento de las expectativas puestas en el servicio y en su calidad.

Código de comportamiento corporativo

El código de comportamiento corporativo, al igual que otros instrumentos de este mismo tipo, es un marco de referencia para la integridad de las relaciones profesionales. Está inspirado en los valores del grupo Telefónica, que se traducen en principios que a su vez regulan las conductas del personal. Muestra la conducta hacia sus principales grupos de interés y está basado en los conceptos de derecho y deber. No es exigible en los comportamientos, pero sí es inspirador de las conductas. (Trujillo 2004).

Presencia institucional

Telefónica mantiene una presencia institucional activa en numerosos foros de trabajo de carácter permanente, desempeñando en ellos posiciones destacadas. En la Tabla 11.3 *Presencia institucional de Telefónica en foros de trabajo permanentes*, se indican una serie de foros en los que participa y qué tipo de participación mantiene. Se indica en la primer columna la organización creadora del foro, en la segunda el foro y en la tercera el tipo de participación de Telefónica. Se han relacionado ocho organizaciones y trece foros diferentes que dependen de ellas.

Tabla 11.3 Presencia institucional de Telefónica en foros de trabajo permanentes

Organización	Foro de trabajo	Tipo de participación
Pacto Mundial	1.Asociación Española del Pacto Mundial de ONU (ASEPAM) 2.Plataforma española Pacto Mundial	Vocal junta directiva de ASEPAM Miembro
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	3.Foro de Expertos de la Responsabilidad Social de la Empresa	Miembro También fue miembro del anterior Comité de Expertos en materia de RSC
CEOE	4.Comisión de RSC	Miembro
AENOR	5.Comité Técnico 165-Ética 6.Grupos de Trabajo GT2 7.Grupo adhoc RSC	Miembro Miembro Miembro
Global Reporting Initiative: GRI	8. <i>Stakeholders Council</i>	Miembro
Foro de Reputación Corporativa (FRC)	9.FRC	Co-fundadora
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	10.Comisión de RSC	Miembro
International Chamber of Commerce (ICC)	11.Comisión <i>Business in Society</i> 12.Comisión Anticorrupción	Miembro Miembro
Reputation Institute	13.Foro de Reputación Corporativa.	Afiliada y forma red española

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Telefónica.

Las organizaciones citadas forman redes que promocionan la RSC, con relaciones de alianza entre sí; en estas alianzas cada organización hace las aportaciones más apropiadas a su propia idiosincrasia. La actividad en red de muchas de las organizaciones señaladas en la tabla se ha analizado en el Capítulo 3, donde se describía su actividad como promotoras de RSC o como elaboradoras de instrumentos; así mismo, la actuación de Telefónica en foros como el comité técnico de AENOR se ha comentado en el correspondiente capítulo.

Si se analizan los foros citados en la Tabla 11.3, destaca, por un lado, su diversidad por otro, su complementariedad. Cada foro puede definirse por medio de seis características (por ejemplo, ámbito de actuación) y para cada característica se han indicado dos alternativas (por ejemplo, nacional e internacional). En la *Tabla 11.4 Características de los foros de trabajo permanentes con presencia institucional de Telefónica*, se indican las características (primera columna) y sus tipos posibles (segunda y cuarta columnas). Además, en esta tabla se resume el número de foros que tiene cada tipo de característica (columnas tercera y quinta); así, hay nueve foros con ámbito nacional, mientras que los cuatro restantes lo tienen internacional.

Tabla 11.4 Características de los foros de trabajo permanente con presencia institucional de Telefónica

Característica	Tipo	Nº Foros	Tipo	Nº Foros
Ámbito	Nacional	9	Internacional (la sección española puede formar una subred)	4
Homogeneidad miembros	Sólo Empresarial	5	Varios agentes	8
Dotación estructura organizativa y recursos funcionamiento	Dotación y autonomía	5	No dotación	8
Promovida por Telefónica	Fundadora	1	Se unió al proyecto	12
Creadoras de instrumentos de RC o RSC	Creadora de instrumentos (guías, mediciones, realización de informes periódicos de información)	13	Sólo estudio sobre RC o RSC	0
Utilización prioritaria del concepto	RC	2	RSC/RS de la Empresa	11

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Telefónica

Antes de avanzar en el análisis de la Tabla 11.4, conviene señalar que aunque haya dos organizaciones que utilizan prioritariamente el concepto de Reputación Corporativa (RC), consideran a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como uno de los

componentes principales de la RC; por tanto, realizarán acciones o elaborarán instrumentos que promocionarán la RSC.

Se observa que las organizaciones internacionales pueden desarrollar una subred o sección española para facilitar la incorporación e integración, o por el contrario actuar centralizadamente pero con un buen servicio de información y fuerte comunicación informática con sus miembros. En el caso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas se ha creado una sección española. En el caso de la International Chamber of Commerce tienen una secretaría general establecida en París que da servicio a todos los países; se consideran a sí mismos como “*la voz del mundo empresarial*” ([/www.iccwbo.org/home](http://www.iccwbo.org/home)) y la representación empresarial verdaderamente mundial. El mayor o menor éxito de la estructura centralizada/descentralizada depende de muchos factores, entre ellos el encontrar un líder apropiado en el país, o que precisamente la idea fuerte de globalidad sea uno de sus idearios. Las dos organizaciones citadas son uno de los miembros más activos en los grupos de trabajo que están desarrollando la guía ISO.

En cuanto a la homogeneidad de los miembros que forman la asociación, hay foros de los dos tipos. Entre los plurales, con agentes variados que además de las empresas incluyen al gobierno, ONG o centros de investigación, se encuentran los promovidos por la ONU, el MTAS, AENOR, GRI y AECA. Por el contrario son foros que responden a intereses meramente empresariales los creados a partir de: International Chamber of Commerce, CEOE, Foro de Reputación Corporativa y Reputation Institute. Es interesante señalar que el que haya agentes de todos los grupos de interés, en más de la mitad de los foros reseñados, es un signo importante de la apertura que requiere el campo de la RSC.

La dotación de estructura diferenciada del promotor significa un paso más en la importancia que las organizaciones matrices confieren a la RSC. Así, el Pacto Mundial tiene estructura organizativa propia y autonomía de funcionamiento. Sin embargo, las comisiones de trabajo dentro de la Cámara Internacional de Comercio no tienen estructura organizativa diferenciada que les permita ser autónomos. De los casos analizados, cinco foros tienen estructura organizativa propia y una cierta autonomía, mientras que ocho no la tienen. En otras partes de la investigación se ha analizado otro

foro específico, el Observatorio de la RSC, que podría considerarse la organización espejo del Foro de Reputación Corporativa aquí mencionado.

Además de los foros o grupos de trabajo de carácter permanente citados, la SG de Reputación Corporativa, Marca y Responsabilidad Social de Telefónica está manteniendo una presencia constante en cuantos foros no permanentes se realizan sobre RSC. Este esfuerzo de participación y diálogo está dirigido al logro del objetivo de conseguir un “*Marco institucional reforzado, de forma que se facilite el desarrollo de la reputación corporativa*”, porque así, de esta forma “*se mitigarán los riesgos*”. Dentro de la RSC de las compañías una de las facetas de mayor interés es la actuación responsable en cuanto a su propia actividad. Así una de las cuestiones que se les preguntan a las operadoras de telecomunicaciones es cómo pueden contribuir a favorecer el desarrollo y a reducir la “brecha digital”. Para Telefónica (Andreu 2004), y de acuerdo con su experiencia, los puentes sobre la “brecha digital” deben tenderse mediante:

- Disponibilidad y calidad de las redes (de las que citan expresamente las correspondientes a Sao Paulo).
- Democratización de las comunicaciones.
- Desarrollo de la sociedad de la información.
- Fomento de las nuevas tecnologías.
- Reducción de la brecha económica que es la base de la disponibilidad.

La estrategia de expansión de Telefónica utiliza ampliamente los elementos que, según se ha indicado, actúan de puentes respecto a la “brecha digital”.

De hecho, el concepto de responsabilidad social “*conduce a tomar conciencia de que somos un potente motor de desarrollo social, económico y tecnológico.*” (Andreu 2003). En estas declaraciones del SG de Reputación y Responsabilidad Social Corporativa de Telefónica (anterior denominación de la subdirección), se destaca la importancia de que los propios empleados tomen conciencia de la repercusión social de su actividad diaria.

Las declaraciones citadas en el párrafo anterior, sugieren la correspondiente identificación con la compañía en la que se trabaja y forman parte de la comunicación y relaciones con los grupos de interés. Este tipo de comunicación de corresponsabilización puede dirigirse específicamente a los empleados o al conjunto de los grupos de interés.

El Foro de Reputación Corporativa (FRC) y Telefónica

En casi todos los foros Telefónica se ha incorporado cuando la asociación ya estaba en marcha, promovida por otros; sólo en el caso del FRC ha tenido un papel de promotor-fundador. Este hecho es indicativo de la sinergia que se produce en las alianzas entre organizaciones cuando tienen un objetivo común; el esfuerzo creador corresponde sólo a algunas organizaciones, mientras que la ventaja se comparte por todas las organizaciones que forman la alianza. Además los beneficios de la red son mayores a medida que ésta es mas extensa, en esta extensión suele radicar su fuerza. Bien es verdad, que el peso relativo de la magnitud de Telefónica y la actividad desempeñada por sus representantes hacen que ocupe una posición o aportación significativa. (Grant 2004; Navas y Guerras 1996).

Para Telefónica, la creación del FRC responde a una visión común entre las once compañías que lo forman y una posibilidad de obtener sinergias con la alianza. La visión común es la siguiente:

El valor de los intangibles en una compañía tiene mucha importancia, la RC es un componente decisivo de los intangibles.

La estrategia para cumplir la visión es:

Sacar a la luz los activos intangibles que generan mayor reputación, para incrementar el valor percibido de las compañías.

Las acciones que proponía Telefónica en 2004 para desarrollar la estrategia dirigida a generar mayor reputación eran:

- Identificar las mejores metodologías de gestión de RC, RSC, ética... de los integrantes del FRC (“*benchmarking*”), así como de otras empresas.
- Fomentar y divulgar el conocimiento y gestión de la RC.
- Medir: promover la creación de un índice bursátil (de ámbito nacional o europeo), para empresas “responsables”.

En las acciones señaladas se observa cómo las grandes compañías incorporadas al FRC planean compartir experiencias y conocimientos de las mejores metodologías de gestión, obteniendo ventajas de la alianza. Parece deducirse, que la información entre los miembros de la alianza será más cualificada que la que se obtenga del “*benchmarking*” exterior realizado con un círculo más amplio de empresas.

La segunda acción del FRC indicada por Telefónica, se refiere al fomento y divulgación del conocimiento y gestión de la RC. Es por tanto una acción general de promoción del concepto de RC y los sistemas para su dirección. Este tipo de promociones genéricas tienen repercusión sobre todo en los activos intangibles, cuya valoración depende de su aceptación generalizada.

La tercera acción propuesta del FRC se refiere a la creación de un índice bursátil, en el que el criterio diferenciador fuese la responsabilidad de las empresas. En el análisis de la repercusión que puede tener este índice, cabe señalar que este instrumento, al igual que los de su tipología, implicaría:

- Evaluación de la reputación alcanzada por cada empresa.
- Clasificación de las evaluaciones de las empresas y señalamiento de los niveles de corte para ser incorporado al índice.

- Incremento de la demanda en la bolsa de valores y de la valoración de las acciones de las empresas que tuviesen buena calificación en el índice de responsabilidad.

De obtenerse los resultados apetecidos, se conseguiría el incremento de valor de la compañía a través de sus activos intangibles, lo cual se indicaba era la visión compartida por las empresas que integran el FRC. Se observa que Telefónica como empresa precisa resultados concretos que le permitan hacer tangibles los esfuerzos realizados mediante la cuantificación de dichos resultados.

Precisamente uno de los datos más reveladores del análisis llevado a cabo en la Tabla 11.4 *Características de los foros de trabajo permanente con presencia institucional de Telefónica*, es que todos los foros en los que participa Telefónica elaboran algún tipo de herramienta para la promoción de la RSC. Algunos de los foros tienen esencialmente ese cometido, como son el Pacto Mundial, el GRI, AENOR o el Reputation Institute, que han sido creados con ese fin, o es el centro de su actividad. Pero los otros, una vez implicados en el análisis de la RSC, proponen herramientas para la medición o guías para facilitar su implantación. Un caso especial, diferente al resto, es el del “foro de expertos de responsabilidad social de las empresas” del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; aunque propiamente no va a desarrollar un instrumento, está recabando información para lo que pudiera ser una futura ley de la Responsabilidad Social de las empresas en España.

Se observa que en el foro de creación más reciente de los indicados, el foro del MTAS, se ha sustituido el término “corporativa” por “empresa”. Es indudablemente un término más claro en el idioma castellano, porque como ya se ha indicado en el Capítulo 2, la expresión “corporativa” procede del idioma inglés como significativo de empresa, y gran empresa. De hecho en otros foros, como en el de AENOR, esta sustitución ha sido una propuesta repetida por parte de la propia AENOR. El que sea el MTAS el que actualiza el nombre, no parece tener más que un significado de clarificación, pero no de que se pretenda excluir del ámbito de aplicación a otras organizaciones como las de la propia administración.

La propuesta de promoción de un índice bursátil (Trujillo 2004) que se ha comentado, no aparecía perfilada en otras propuestas anteriores donde las indicaciones sobre valoración fueron más genéricas: “*Valorar activos intangibles. Definición de indicadores y desarrollo de sistemas de medición de reputación corporativa y otros términos relacionados que permitan cuantificar el impacto de las políticas de reputación corporativa: ética, responsabilidad social, identidad, marca y gobierno corporativo.*” Y “*Estudiar la influencia e interrelaciones entre las principales variables intangibles de la reputación corporativa.*” (Trujillo 2003 p.8). Estos objetivos de medición van dirigidos a comprobar la eficacia de las acciones emprendidas y a seleccionar las variables con mayor repercusión; son por tanto objetivos que tratan de perfeccionar la metodología que se está utilizando.

Presencia institucional en índices de inversión socialmente responsable (ISR)

En el año 2004 el grupo Telefónica fue incluido en el Dow Jones Sustainability Index (DISI), tras lograr una puntuación, por su dirección con criterios de sostenibilidad, de 75 puntos. Ha obtenido los dos índices, el de ámbito europeo (el mínimo está situado en 72 puntos) y el mundial (mínimo en 70 puntos).

Telefónica se ha mantenido en el año 2004 en el índice FTSE4Good, que utiliza, para la selección de las compañías, criterios éticos, sociales y medioambientales, aplicados mediante indicadores cuantitativos.

Los esfuerzos de las compañías por ser incluidos en los índices de inversiones socialmente responsables están motivados por su deseo de acceso a estos segmentos del mercado de financiación, normalmente constituidos por fondos de inversión y de pensiones de gran volumen y menor volatilidad. Sin embargo, en ocasiones, en el seno de estos índices se producen reajustes internos en la estructura sectorial (por ejemplo número de empresas del sector de telecomunicaciones) y de evaluación de los indicadores, lo que origina la no permanencia de alguna compañía por causas ajenas a su propia actividad. De hecho Telefónica fue dada de baja en el DISI, si bien, como se ha indicado, recuperó su posición en 2004.

Fonditel, la gestora de los fondos de pensiones de los empleados de Telefónica, se ha señalado como objetivo colocar un 1% de las inversiones en fondos éticos, sostenibles o responsables. Hasta el término de 2004, el total invertido en este tipo de fondos supone el 0,75% del patrimonio. Fonditel, que tiene mayoría de CCOO, es uno de los miembros del CTN 165 de AENOR, participando activamente en las reuniones decisorias.

11.2.1.3 Talleres de reputación corporativa

La aplicación de los planes descritos de RC en Telefónica, requiere su asunción e implantación por parte de todas las áreas. Por ello, la SG responsable ha diseñado una serie de talleres, en los que actúa como “facilitador de metodologías”, para la responsabilización y participación de las áreas. Tras el análisis de las “mejores prácticas” y por medio de técnicas como la de “tormenta de ideas”, se trata de que cada área analice las tendencias de los riesgos que le afectan, así como los mejores planes de acción que pueden diseñarse como respuesta.

11.3 LA GESTIÓN DE LA RSC EN TELEFÓNICA

En los sistemas de gestión de la RSC de Telefónica hay dos temas que resultan de especial interés para esta investigación, por estar relacionados con la medición de los avances en el nivel de RSC obtenido y porque de la relación con los grupos de interés depende la valoración de la empresa:

- El interés que la acreditación progresiva tiene para la compañía y el tipo de políticas y acciones que establece para el avance paulatino hacia sus objetivos.
- Los sistemas de gestión en la relación con sus grupos de interés, con especial referencia a los proveedores y a la introducción de los criterios RSC.

En los apartados siguientes se desarrollan el reto de la progresividad y la relación con los proveedores.

11.3.1 El reto de la acreditación progresiva

En este apartado, al hilo de la gestión de Telefónica, se realiza una reflexión general sobre la repercusión organizativa de la progresividad. La implantación y acreditación escalonada, progresiva, es altamente valorada por las empresas y organizaciones que se han propuesto adoptar sistemas de gestión de la RSC. Se plantea como un proceso acumulativo, que permite mantener un objetivo a medio plazo, siguiendo un plan de actuación para ir avanzando en la realización de las sucesivas fases.

En los numerosos foros que se han creado para promocionar estrategias y actuaciones de RSC se destaca la necesidad de contar con elementos de verificación, para garantizar la veracidad de lo que las organizaciones comunican o publicitan. Dado que las políticas de RSC tienden a producir un incremento de valor de los recursos intangibles de las empresas (marca y reputación), deben contar con mecanismos eficientes de contraste y comprobación aceptados por las organizaciones representativas.

Utilidad de la implantación progresiva

La implantación progresiva de los sistemas de gestión de la RSC se considera como un medio para incrementar su viabilidad; el planteamiento del avance progresivo es clarificador para las relaciones entre las partes interesadas. Aunque, supone un reto aceptar que el todo puede subdividirse en partes, que hay un camino a recorrer formado por una serie de fases, que cada fase supone un esfuerzo y un coste y que son posibles los reconocimientos parciales.

Los responsables de la implantación de la RSC en las empresas, están muy interesados en los reconocimientos parciales como medio clarificador, ante sí mismos y ante la alta dirección, lo que facilitaría su labor y aumentaría las probabilidades de continuidad del plan. Sin embargo, cuestiones importantes a perfilar son los mínimos a cubrir en cada

11. Análisis de la estrategia RSC y los instrumentos utilizados por las empresas. Telefónica S.A.

fase, la velocidad en la realización de cada fase y el tipo de reconocimiento posible y condiciones para su utilización.

En general, las soluciones de tipo progresivo son muy apropiadas para las estrategias de cooperación, con múltiples partícipes, en las que cada uno realiza una aportación diferente, y se precisa ir ganando paulatinamente la confianza entre partícipes, así como ponderar el valor/coste que cada uno de ellos obtiene/entrega en la alianza. Además, cuando el campo de actuación es novedoso o su ámbito desconocido, es recomendable la prudencia de la realización paulatina. Los dos factores anteriores se suman en el ámbito de la RSC, puesto que el campo es novedoso y los partícipes son múltiples, por lo que la implantación progresiva es muy apropiada.

Alternativas en estudio para la implantación progresiva

Las alternativas básicas de implantación progresiva son:

- Alcance parcial, el estándar se aplica sucesivamente a diversas partes de la organización.
- Asunción sucesiva de los principios o requisitos y evaluación del grado de cumplimiento.

Estas dos alternativas básicas de progresión pueden combinarse en soluciones mixtas. Las dos sistemáticas han sido aplicadas, respectivamente, por los sistemas de estandarización de calidad y medioambiente de ISO (con sucesivas certificaciones parciales) y por los sistemas de excelencia en la gestión (con autoevaluaciones iniciales y evaluación externa, como en el caso del EFQM).

El alcance parcial puede aplicarse según distintos criterios:

- Diferenciación estructural por unidades organizativas (departamentos, unidades de negocio, filiales de un grupo, centros de trabajo).
- Por procesos de actividad.
- Por grupos de interés afectados.

Una forma simple de cuantificar los avances, consiste en enumerar las herramientas ya desarrolladas que se precisan para la implantación del sistema de gestión completo, previamente conocido y aceptado. Por ejemplo, política aprobada por el consejo de administración, creación del órgano en la estructura organizativa que va a ser responsable del proceso...

Algunas evaluaciones incluyen no sólo las realizaciones, sino que también confieren una cierta valoración a las previsiones de realización. Esta sistemática refuerza el compromiso de la organización hacia el avance progresivo, pero puede tener el riesgo de sobrevalorar. Este criterio se ha aplicado (entre otros) en el *Cuestionario de implantación y mejora continua* dirigido a las organizaciones que han formalizado su ingreso en el Pacto Mundial en España.

Algunos autores (Carroll 1979; Joyner y Payne 2002) proponen, además, otra dimensión o eje de la evaluación de las estrategias y políticas de RSC: la filosofía o actitud adoptada, graduada entre proactiva y reactiva. Sin embargo, se ha observado que si esta categorización se pretende medir en grados o niveles, puede tener dificultades en la objetividad de su aplicación.

Implantación, evaluación y acreditación progresiva de la RSC: las fases de un modelo de implantación

Se sigue el “Modelo de implantación progresiva de RSC” (en adelante PIM) diseñado y aplicado por Telefónica. Este modelo lo ha utilizado la empresa para presentar su estrategia de RSC, y ha servido para su promoción tanto en el interior como en el exterior de la compañía. No se pretende transmitir ni siquiera un resumen de las acciones llevadas a cabo por la empresa en cada fase, sino resaltar algunos hechos que se consideran representativos y de interés para el análisis. Los comentarios que se aportan son de aplicación general y no se refieren a la empresa Telefónica en concreto, sino derivados del conjunto de la investigación, y suponen un buen caso para observar las variables de diseño y problemáticas a superar. El modelo MIP (Tabla 11.5) es similar al diseñado para otros sistemas de gestión, es un modelo circular, de retroalimentación, a

modo de círculo de Deming ó PDCA, si bien, ajustado a los intereses específicos del sistema RSC.

Tabla 11.5 Modelo de implantación progresiva RSC (MIP) de Telefónica: fases

Fase	Título
1 ^a	Compromiso previo de la alta dirección
2 ^a	Diagnóstico interno
3 ^a	Implantación
4 ^a	Medición de resultados
5 ^a	Comunicación
6 ^a	Verificación
7 ^a	Mejora y excelencia

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Telefónica.

Fase 1^a. Compromiso previo de la alta dirección

Para hacer más público ese compromiso, el “Informe anual de responsabilidad corporativa 2003” comienza con una carta del presidente de acuerdo con las exigencias de GRI. En su mensaje al lector, indica que la visión de la empresa se dirige a ser “*su operadora de confianza*”, que la única manera de acceder a esa confianza es cumplir los compromisos adquiridos y mantener una actitud de proximidad en la comprensión de necesidades y expectativas de los clientes, accionistas, empleados, proveedores o sencillamente ciudadanos.

Resulta evidente que el enfoque RSC para ser eficaz debe ser promovido como valor y estrategia desde la alta dirección, y contar con un plan que permita ir aplicándolo en todas las actividades de la empresa. Este impulso desde la alta dirección debe incluir la dotación de los recursos necesarios, y dado que tendrá que competir con otros objetivos, la prelación adecuada entre objetivos para la adjudicación de los recursos. Por ello, el nivel dentro de la estructura organizativa que ocupen los directivos responsables de cada proceso, es un factor importante para dirimir los conflictos, pero en último caso, será la alta dirección la que tendrá que decidir entre estrategias, si es que no se han encontrado soluciones operativas.

La estructura organizativa formal creada para la gestión de la RSC suele estar en las grandes compañías a nivel de subdirección general o dirección corporativa, como se ha indicado en el caso Telefónica. En cuanto a la estructura informal, su cercanía a la presidencia y su mandato como ejecutores de una determinada estrategia eleva en la *praxis* su nivel ejecutorio. Sin embargo, el nivel indicado se refiere sólo a las pocas empresas que han apostado fuertemente por la RSC; en muchas de las grandes, y en la totalidad de las pequeñas empresas, las funciones son compartidas. Es frecuente escuchar a los responsables de RSC, que su labor más ardua comienza por la labor de convencimiento interno al resto de la estructura, tanto de la asunción de responsabilidades como de la dedicación de esfuerzo y recursos. Este tipo de dificultad es similar a la de los sistemas de gestión más cercanos como los de calidad o medioambiente.

El diseño del sistema de incentivos para directivos y empleados tiene que dibujar una función de utilidad coherente con los objetivos de la empresa. Los incentivos pueden provocar efectos secundarios no previstos, que afecten grandemente al equilibrio interno de la empresa o de la empresa en el mercado. Así por ejemplo, las opciones sobre acciones, que trataban de disminuir el problema de la agencia, uniendo la retribución del directivo al valor alcanzado por las acciones, fueron una de las causas del incremento de fraudes contables en las grandes empresas cotizadas de finales de los años 90. Este tipo de actuaciones generó la pérdida de reputación de las compañías en las que se practicaron, así como una importante pérdida de confianza en el sistema de mercado. (Salas 2004). Y es esta pérdida de confianza una de las razones principales para que las grandes empresas estén desarrollando estrategias de RSC.

Fase 2ª. Diagnóstico interno

Dado el tamaño y complejidad de la empresa, se han recopilado las actividades que las distintas unidades de negocio realizan en el campo de la RSC, formando una especie de catálogo. Esta recopilación ha permitido realizar un primer análisis de situación, detectar las ausencias más evidentes y establecer la prioridad de las actuaciones. Así mismo ha permitido localizar las mejores prácticas, de forma que pudieran exportarse a

otras unidades. El primer resultado de este catálogo es el “*benchmarking*” interno, de gran utilidad en compañías de grandes dimensiones, con diversas unidades de negocio y con implantación geográfica dispersa.

Entre las empresas que se han consultado en esta investigación, se hace patente que la fase de diagnóstico inicial presenta grandes dificultades, derivadas fundamentalmente de la indefinición del propio concepto de RSC, por la existencia de diversas definiciones de RSC, relacionadas con la inclusión o exclusión de campos y principios, así como el grado de participación de los grupos de interés. Los responsables de la empresa se encuentran ante distintas definiciones muchas veces contradictorias entre sí, y se ven forzados a optar por alguna de ellas, para crear su propia cultura y llevar a cabo la sensibilización interna. No obstante, se han producido avances importantes en la clarificación de conceptos, y de las acciones que las empresas deben realizar para implantar un sistema de RSC.

La creación de valor económico de la estrategia de RSC (grado inicial según la clasificación de niveles indicada) se basa en satisfacer determinadas necesidades o expectativas de sus grupos de interés que le permitan obtener una ventaja competitiva. Entre ellos: confianza para que el cliente no cambie de proveedor, proximidad suavizando la imagen de lejanía que pueda tener una multinacional, cumplidor de derechos humanos por la presión de la sociedad ante violaciones, imagen de eficiencia y entrega a la sociedad para disminuir la ventaja competitiva de sector competidor con esta peculiaridad (como ejemplo la batalla de bancos contra cajas de ahorro y su “dividendo social” del 28% de los beneficios), imagen social para las concesionarias de servicios públicos, etc.

Fase 3ª. Implantación

A partir del diagnóstico, en Telefónica se definió la estrategia, evaluando para su ejecución los recursos y estructura organizativa necesarios. Corresponde a la estructura organizativa diseñar la metodología a aplicar. Si se compara el modelo MIP con el modelo general de dirección, se observa que en la fase de implantación se incluyen cometidos de las fases de: planificación, organización y actuación, es decir, se han

concentrado. No se quiere significar con esto que se realicen menos actuaciones, sino que en la presentación del MIP se le proporciona menos énfasis que a otras fases.

Fase 4ª. Medición de resultados

Los sistemas de información que existían en Telefónica antes de 2002, sólo proporcionaban parte de la información que requiere el nuevo campo de la RSC, por ello ha sido necesario crear la red de información. Se ha puesto en marcha un “Sistema integrado de gestión” en materia de RSC. Se ha tenido que trabajar mucho en la sistematización de la información, que era dispersa y no homogénea.

Para la selección de indicadores se utilizan las guías GRI y los ratios y datos más relevantes y específicos de la actividad. La propia Telefónica ha participado en el desarrollo, dentro de la organización del GRI, de la guía sectorial para el sector de las telecomunicaciones. Para la calidad de la información se ha incidido sobre un factor que es determinante: la responsabilización del que proporciona la información. Además se ha utilizado el doble control, asegurado y posibilitado por la estructura organizativa de la compañía: la involucración de los responsables de cada línea operativa o centro corporativo y la implicación de los departamentos corporativos.

La RSC tiene que desarrollarse a través de un sistema de gestión transversal, que penetre en las distintas actividades, y se integre con el resto de los sistemas de gestión. Por ello, en los sistemas de control de gestión de empresas filiales y unidades de negocio, se integran las variables y ratios relativos a la RSC. Este proceso no ha finalizado, la memoria no incluye en su consolidación los datos de todas las filiales, pero es su vocación conseguirlo en sucesivas ediciones. Para la estandarización, se ha elaborado una normativa interna de realización de informes de RSC. El departamento de auditoría interna ha participado en su elaboración.

La fase de control, que en los modelos generales suele identificarse como única, en el MIP de la RSC de Telefónica se despliega y desarrolla en tres fases: medición, comunicación y verificación. Este desarrollo es indicativo de la importancia que la comunicación tiene para la gestión de la RSC, puesto que su desarrollo se basa en la

interrelación con los grupos de interés. En cuanto a la separación de la verificación como fase diferenciada, podría ser indicativa del mismo argumento aducido por las empresas en diversos foros: que hay todavía poca madurez en el campo de la RSC y que debe irse realizando de forma lenta y segura, identificando los grupos de interés.

Cabe resaltar, que la dificultad de obtener una información homogénea relativa a la RSC en grandes empresas, motiva que las primeras fases del esfuerzo por montar la estrategia estén destinadas a la creación del sistema de información. La misma experiencia que se ha descrito para la operadora se ha contrastado en el BBVA y otras grandes compañías. Sin embargo en las PYMES esta parte del proceso sería mucho más fácil.

En la memoria de sostenibilidad, se ha indicado la responsabilización de los generadores de información. De hecho, una de las medidas que se han considerado más eficaces tras los escándalos financieros de los primeros años 2000, es la clarificación de la responsabilidad personal en las informaciones entregadas; clarificación que se está impulsando institucionalmente.

La fase de medición de los resultados está estrechamente relacionada con los principios de transparencia y no corrupción que acompañan a la RSC. Así mismo, es imprescindible en cualquier sistema de gestión por resultados y de mejora. La estrategia y actividad de una empresa puede afectar simultáneamente a sus relaciones con varios grupos de interés. Así por ejemplo, si se utilizan prácticas anticompetitivas, se está afectando al grupo de interés de los competidores, al de la administración reguladora y a los clientes, aunque quizás no en un primer momento. En muchas ocasiones, no es fácil determinar dónde terminan las prácticas comerciales y comienzan las prácticas no aceptadas.

Fase 5ª. Comunicación

El “Informe anual de responsabilidad corporativa de Telefónica S.A.” ha sido emitido en los años 2002, 2003 y 2004; cada año se produce una considerable mejora en el contenido y tratamiento de la información, así como en su difusión. Su contenido es

analizado en el Apartado 11.4 *La información sobre RSC en Telefónica: los informes de sostenibilidad.*

Fase 6ª. Verificación

Dentro del MIP de Telefónica los pasos sucesivos en el proceso de verificación son los siguientes:

- Auditorías internas sobre la veracidad de las informaciones
- Auditorías externas
- Certificaciones o verificaciones cuando procedan.

Todos los procesos relacionados con clientes de Telefónica de España y Telefónica Móviles de España están certificados bajo el estándar ISO 9001/2000. En Telefónica Latinoamérica se esperaba finalizarlos en el año 2004. En la planificación de estas certificaciones pueden observarse dos características de la progresión:

- La progresión se mide en proporción de los procesos certificados.
- La prioridad de las certificaciones está marcada por los procesos más cercanos al cliente, que es el principal beneficiario de la calidad.

Dentro de estos planes de mejora continua de la calidad se incluyen “indicadores de servicio”, “indicadores estratégicos de calidad”, con objetivos de mejora y comparación con la calidad percibida por el cliente. Seis Sigma es la metodología de referencia para la mejora de procesos y formación de personas. Este tipo de sistemas incluye verificaciones internas. En 1996 Telefónica de España adquirió el compromiso medioambiental de ETNO (Organización Europea de Operadores de Telecomunicación), desde 1999 desarrolla un “Proyecto de gestión medioambiental” que toma como modelo la norma UNE EN ISO 14001. El sistema de gestión medioambiental de Telefónica Móviles España cubre todas sus actividades y está certificado por AENOR de acuerdo a la norma UNE EN ISO 14001. Los distintos convenios colectivos de la empresa son aplicados a más de 100.000 empleados de Telefónica.

Conviene destacar, por su interés, la forma de expresar y comunicar las certificaciones ISO que se ha utilizado en el informe comentado de Telefónica. La referencia al porcentaje de procesos cubiertos por la certificación es una información clara, y que a juicio de la doctoranda debería estandarizarse por los responsables de calidad (certificadores, empresas consultoras, empresas con sistemas de calidad). La edición 2000 de la ISO 9001 proporciona el enfoque de la empresa como un conjunto integrado de procesos, y es esa visión de integración, la que debería reforzarse.

Y esto en contraposición con una práctica extendida entre las empresas de citar como mérito el número de certificados obtenidos (de calidad, de medioambiente), sin hacer referencia a lo que representan respecto al conjunto de los procesos de la empresa. Así, el lector puede interpretar que una empresa A con cuatro certificados está en mejor posición que otra empresa B con un solo certificado, cuando la realidad pudiera ser que, la empresa B tenga certificada la totalidad de sus procesos mientras que la A sólo parte de ellos.

Las certificaciones sucesivas (calidad, medioambiente) por procesos de actividad es práctica habitual y necesaria para posibilitar a las empresas esa progresión en el esfuerzo que se está analizando. Sin embargo, en este sistema por fases existe el riesgo de la utilización abusiva del registro, concretamente por realizar comunicaciones poco claras sobre el alcance, acercándolo a la imagen de marca o totalidad de la empresa.

Cuanto más exigente sea el cliente con la calidad de la comunicación recibida y cuantos más estándares existan sobre cómo transmitir la información, este tipo de riesgo disminuirá. Las posibles certificaciones sobre el conjunto de los principios de la RSC adolecen de las dificultades sufridas por los sistemas de medioambiente y calidad, y otras específicas de la naturaleza de la RSC.

Fase. 7ª. Mejora y excelencia

La fase de mejora se percibe como un análisis y reflexión del camino recorrido, e incluye el reconocimiento externo. Este reconocimiento puede evaluarse mediante los

premios obtenidos, o mediante otros medios o formas que los mercados y las instituciones puedan diseñar y utilizar. Por último, desde esta fase de mejora, y mediante la realización de un análisis DAFO, se alimenta el diagnóstico con el que comienza el ciclo siguiente, y por tanto el continuo hacia la excelencia.

A lo largo del informe analizado, se reportan numerosos premios y reconocimientos obtenidos por Telefónica en el ejercicio, por la aplicación de principios relacionados con la RSC.

No obstante, el campo de los reconocimientos a través de premios es tremendamente heterogéneo, lo que dificulta la interpretación y evaluación por el interlocutor del grupo de interés que recibe la información, sobre todo si no es especialista. Al menos hay cuatro elementos de variación que dificultan la interpretación: agente que lo concede, medio utilizado para la evaluación, características del reconocimiento y grado concedido.

Como conclusiones sobre la progresividad en el análisis del caso Telefónica y de otros observados, se muestra que los sistemas de avance progresivo aplicados para la implantación y acreditación de la RSC son de naturaleza mixta, incluyendo progresión en los alcances (unidades de estructura organizativa y procesos) y en la evaluación del cumplimiento de los principios. Así mismo se utilizan elementos más instrumentales como herramientas desarrolladas del sistema, y de asunción de compromisos.

Como detalle de los posibles avances en la evaluación, se destaca la mejora en la calidad y transparencia de la comunicación que supone informar del porcentaje de procesos cubiertos por una certificación, en vez del número de certificaciones obtenidas.

Se observan avances en la estandarización de la medición e información sobre la RSC, especialmente por el perfeccionamiento y expansión del informe del GRI, con sus guías 2002 para la elaboración de memorias de sostenibilidad. No obstante, todavía es un proceso que requiere mucho desarrollo, especialmente en la utilización para la medición de mejora interanual y transversal. Se valida internamente que los informes se realizan de acuerdo a las guías del GRI, pero no se está procediendo a su verificación.

11.3.2 El enfoque de los grupos de interés en Telefónica: el caso de la relación con proveedores

El planteamiento de Telefónica hacia sus grupos de interés es el de reconocer los intereses legítimos que tienen en sus contactos con ella y tratar de demostrar su compromiso con ellos para ganarse su confianza. En la *web* corporativa destinada a la Responsabilidad Corporativa se indica:

Una compañía de estas dimensiones genera, cada día, millones de contactos con los grupos que, de forma directa o indirecta, mantienen intereses legítimos en ella: clientes, accionistas, inversores, empleados, socios, medios de comunicación, proveedores (también conocidos como grupos de interés o, en terminología anglosajona, como stakeholders). Además, y como consecuencia de estas relaciones, el Grupo Telefónica también mantiene estrechos contactos con todas las sociedades y países en los que está presente. Cada una de esas relaciones, es una oportunidad para demostrar el compromiso de Telefónica con sus grupos de interés... y es una oportunidad, en consecuencia, para ganarse, o no, su confianza. (Telefónica 2005).

En la cita anterior se incluye una relación directa con seis grupos de interés, mientras que la referencia a los contactos con las sociedades y países en los que está presente se presenta como una consecuencia de las relaciones con los seis grupos mencionados, y no la sitúa en el mismo nivel que los otros seis.

En la clasificación de grupos de interés de Telefónica, cabe señalar los siguientes elementos distintivos, respecto a otras clasificaciones que se han analizado a lo largo de esta investigación; incluso se percibe alguna variación respecto a informaciones de la misma empresa de hace dos años:

- Mención expresa por separado, con desdoblamiento, de accionistas e inversores aunque se considera un mismo grupo de interés.
- Referencia expresa de los socios y consideración como grupo de interés.

- Se excluye a los gobiernos (o reguladores) entre los grupos de interés.
- Inclusión de los medios de comunicación.
- No consideración expresa de la “sociedad” como grupo de interés sino derivada de las relaciones con los otros siete grupos de interés. Además, no se menciona el concepto de “sociedad”, sino un plural y diversificado “sociedades y países en los que está presente”.

Las diferencias existentes respecto a escritos de hace dos años son la no mención de los reguladores y la no clasificación expresa de la sociedad como grupo de interés.

Se observa en todo el plan un objetivo claro de ganarse la confianza de los grupos de interés.

GESTIÓN DE PROVEEDORES

Telefónica tiene reconocidos en sus informes de sostenibilidad a los proveedores como uno de sus grupos de interés. El proceso de compras es uno de los procesos que tiene estandarizados el grupo Telefónica; la estandarización se realiza mediante la aplicación de un “modelo de gestión común”, que ya aplican 100 empresas del grupo, denominado “Sistema avanzado de compras” (SAC).

El SAC es un manual de estilo en el que se indica “*la importancia de actuar con rigor, objetividad, transparencia y profesionalidad en la función de compras*”, y en el que se recogen los principios y pautas que deben regir las actuaciones con los proveedores. Este manual es de obligado cumplimiento para todas las personas que participan en el proceso de compras, tanto si pertenecen a las áreas de compras como si ejercen su labor en otras unidades.

El manual incluye 13 principios generales, entre los cuales los más relacionados directamente con los principios del enfoque de RSC son los seis siguientes:

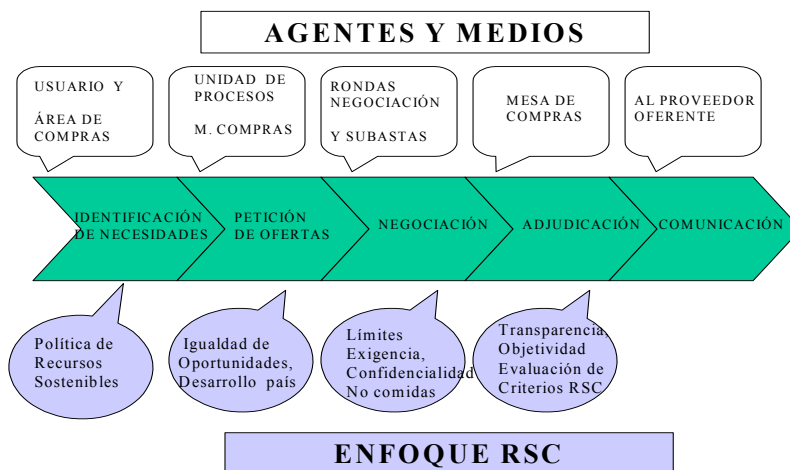
- Satisfacción del cliente
- Cumplimiento de compromisos

- Transparencia en los procesos de compra
- Igualdad de oportunidades entre los proveedores
- Objetividad en las decisiones
- Contribución al desarrollo de la sociedad

Para reforzar la aplicación de estos principios el manual insiste en las “*pautas a seguir ante situaciones derivadas de la relación con los proveedores que puedan generar conflicto de intereses*”; indica qué hay que hacer en caso de relación laboral con proveedores de Telefónica u otras situaciones de vínculo con el proveedor, así como la prohibición de aceptar regalos o beneficios personales relacionados con las compras.

El proceso de compras consta de cinco fases o etapas. En la Figura 11.3 *El proceso de compras de Telefónica: enfoque RSC*, se representan estas etapas con su actividad principal o actor; así mismo, se indica en cada fase la forma de actuar distintiva del enfoque RSC, resultante de la aplicación de los seis principios del manual de estilo (SAC).

Figura 11.3 El proceso de compras de Telefónica: enfoque RSC



Fuente: Elaboración propia.

Fase de identificación de necesidades

Telefónica tiene clasificadas las adquisiciones necesarias para satisfacer cualquier tipo de sus necesidades en cinco líneas de producto (infraestructura de redes, servicios y obras, productos de mercado, sistemas de información, y publicidad y marketing); en la definición de las necesidades se tiene en cuenta la política de desarrollo sostenible general de la compañía.

Fase de petición de ofertas

Se aplica la homogeneidad en las peticiones de ofertas, de forma que la información que se facilite a los proveedores (a través siempre del área de compras), será la misma para todos ellos, de forma que se garantice la igualdad de oportunidades. Otro de los principios es el contribuir al desarrollo de la sociedad, por lo que la política es promover la actividad económica propia del país, lo que influye sobre las compras. El proceso completo hasta llegar a la petición de ofertas requiere que el proveedor se encuentre homologado. La homologación de proveedores se realiza mediante solicitud de inscripción al catálogo de proveedores que incluye una presentación de la empresa, apertura de un expediente gestionado desde la unidad de procesos SAC que corresponda (al menos existe una en cada uno de los 19 países en los que Telefónica opera), tras este trámite se produce la inclusión en el catálogo o la denegación. Para la aprobación o denegación del proveedor se tienen en cuenta, entre otras, características con criterios RSC. La gestión de compras se realiza desde siete mesas de compras, situadas en Madrid, Sao Paulo, Río de Janeiro, Buenos Aires, Santiago de Chile, Lima y Mexico DF. Algunos de los productos requieren una aprobación técnica antes de ser utilizados, por lo que requieren un proceso de homologación específico. Entre las especificaciones de los productos/servicios que salen a oferta se incluyen elementos RSC, por ejemplo los relativos al respeto medioambiental.

Fase de Negociación

La fase de negociación se rige por una serie de pautas que garantizan el respeto en el tratamiento al proveedor y la transparencia y objetividad; cabe señalar algunas pautas para situaciones concretas:

- Limitar los requisitos exigidos a los proveedores, sin utilizar el poder de compra de Telefónica para que el proveedor acepte condiciones abusivas claramente por debajo del mercado.
- No se negociarán ofertas sin ninguna posibilidad de adjudicación.
- Confidencialidad de la información obtenida del proveedor sobre las ofertas y otros aspectos en la mesa de compras.
- No se realizarán comidas o actividades lúdicas durante el período de negociación.

La fase de negociación se realiza mediante las modalidades de rondas de negociación o subastas. La gestión de compras de ciertas categorías de productos se realiza por medio de una plataforma de comercio electrónico: *e-Sourcing Adquira*; ya hay más de 4.300 proveedores adscritos a ella. La relación de productos que deben adquirirse por ese medio no es idéntica en las siete mesas de compra y comprende una serie de *ítems* para cada una de las cinco líneas de productos. Con esta plataforma se realiza la gestión de ofertas y negociación, así como la realización y gestión de subastas de compra.

Fase de Adjudicación

La transparencia y la objetividad son los principios RSC que afectan directamente a esta fase. Se debe además asegurar que el contrato formalizado es fiel reflejo de lo negociado con el proveedor. En la fase final de aplicación del contrato, las áreas que lo gestionen deberán cumplir estrictamente lo acordado, y controlar que el proveedor cumpla con sus compromisos. En la adjudicación se tendrá en cuenta el baremo y las especificaciones de la oferta.

Como aspectos más relevantes del proceso de Telefónica analizado, los principios de transparencia y de objetividad se están viendo favorecidos por las soluciones informáticas que están transformando el sistema de compras de la compañía. Señalan así mismo que se produce una mejora en la eficiencia del sistema, con reducción de costes del proceso, que redundan tanto en el proveedor como en la empresa compradora. Telefónica está automatizando todos los procesos de la cadena de compras y suministros. Junto con el *e-Sourcing*, ya comentado, la plataforma corporativa de *e-Procurement* soporta todo el ciclo de aprovisionamiento interno (post-compra), incluyendo la entrega de los pedidos.

11.4 LA INFORMACIÓN SOBRE RSC EN TELEFÓNICA: LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD

El primer “balance social” publicado en España, fue el del Banco de Bilbao en 1978, al que le siguieron otras grandes compañías como Telefónica, RENFE, Construcciones Aeronáuticas. Estos informes supusieron la aparición de indicadores sociales, no económicos, referidos a los clientes, los empleados, el medioambiente, la comunidad. Sin embargo, este esfuerzo se vio pronto interrumpido, debido al apogeo del enfoque meramente financiero de los años 80, el cual ponía el foco de atención en la relación con inversores y accionistas así como con los medios de comunicación.

El auge de la RSC, así como la importancia dentro de ella de la información proporcionada a los grupos de interés, motivó que Telefónica tomase la decisión de realizar informes de responsabilidad corporativa, para los que adoptó la metodología de las guías del Global Reporting Initiative (GRI) (referenciadas en los Capítulos 3 y 4). Telefónica además ha adoptado una postura de participación activa en el GRI, formando parte de su *Organization Stakeholder* (OS) y estando representada en su *Stakeholder Council* por el SG de Reputación, Marca y Responsabilidad Social.

Telefónica realiza un informe integrado de responsabilidad corporativa para todo el grupo, pero además, ha dejado una cierta libertad para que, aquellas empresas que así lo decidieran, realizaran su informe independiente de sostenibilidad; de hecho, en la

relación de empresas españolas que figuran en la base de datos de GRI se encuentran las siguientes cinco empresas del grupo:

- Telefónica S.A. (es decir la matriz).
- Telefónica de España (que incluye fundamentalmente la telefonía fija en España).
- Telefónica Móviles España.
- Telefónica Publicidad e Información, S.A. (TPI).
- Telefónica Investigación y Desarrollo (Telefónica I+D).

La razón fundamental de esta pluralidad de informes, es que las empresas lo han considerado como un elemento de la ventaja competitiva, de interés para su estrategia en cada sector. En otros grupos de empresas (Ferrovial, BBVA, Repsol YPF) no se produce esta proliferación.

La base de datos del GRI tiene un cierto retraso temporal respecto a la publicación de las memorias en la *web* de cada compañía; esto puede deberse a la petición realizada a GRI de la concesión del estatus de “*in accordance*” a los informes, lo que implica la revisión por esta organización. Los datos proporcionados por GRI (a junio de 2005) no incluyen todavía las memorias de 2004, que están disponibles en las *web* del grupo Telefónica. Los informes de 2003 de Telefónica S.A., Telefónica de España y Telefónica Móviles de España figuran en la base de datos de GRI con el estatus de “*in accordance*”.

Los informes de Telefónica son cada vez más completos y perfeccionados, tratando de lograr el objetivo declarado de una información más transparente. Así mismo, se percibe el efecto de las mejoras introducidas en la propia herramienta utilizada, tras la publicación de la edición 2002 de las guías GRI.

El informe anual de responsabilidad corporativa de 2004 de Telefónica comienza con la declaración del presidente, cuenta con un capítulo diferenciado para cada tipo de grupo de interés y alcanza un total de 210 páginas. El informe de 2003 tenía la misma estructura y 144 páginas.

11. Análisis de la estrategia RSC y los instrumentos utilizados por las empresas. Telefónica S.A.

La información está estructurada y estandarizada siguiendo las guías, contiene 56 indicadores de desempeño general, así como 24 referidos al sector específico de telecomunicaciones. La relación de indicadores (referida al informe de 2003), de la que se desprende su contenido, se recoge en la Tabla 11.6 *Indicadores de desempeño. Telefónica*, y en la Tabla 11.7 *Indicadores sectoriales de telecomunicaciones. Telefónica*. Además de los indicadores, el informe anual incluye el perfil de la compañía, el alcance de la memoria, la estructura y gobierno, así como el compromiso con las partes interesadas y las políticas globales y sistemas de decisión. Cabe destacar que hay 27 indicadores del desempeño social, en los que se analizan las prácticas laborales, el respeto a los derechos humanos, la relación con la sociedad y la responsabilidad de producto.

Tabla 11.6. Indicadores de desempeño. Telefónica

Tipo de indicador	Indicador	Nº	Nº	Nº
D. económico:				11
	Clientes	2		
	Proveedores	3		
	Empleados	1		
	Proveedores de capital	2		
	Sector público	3		
D. medioambiental:				18
	Materias primas	2		
	Energía	2		
	Agua	1		
	Biodiversidad	2		
	Emisiones/vertidos/residuos	6		
	Productos y servicios	3		
	Proveedores	1		
	Transporte	1		
D. social:				27
Prácticas laborales:			11	
	Empleo	2		
	Relación/empresa/trabajadores	2		
	Salud y seguridad	4		
	Formación y educación	1		
	Diversidad y oportunidad	2		
Derechos humanos:			7	
	Estrategia y gestión	3		
	No discriminación	1		
	Libertad de asociación y negociación colectiva	1		
	Trabajo infantil	1		
	Trabajo forzoso	1		
Sociedad:			6	
	Comunidad	2		
	Corrupción	1		
	Contribuciones Políticas	1		
	Competencia y precios (monopolio...)	2		
Responsabilidad del producto			3	
	Salud y seguridad del cliente	1		
	Productos y servicios	1		
	Competencia y precios (intimidación...)	1		
TOTAL				56

Fuente: GRI y Telefónica, elaboración propia.

Tabla 11.7. Indicadores Sectoriales de Telecomunicaciones. Telefónica

Tipo de indicador	Indicador	Nº	Nº
Operaciones de la compañía:	Inversiones	2	8
	Seguridad y Salud	4	
	Infraestructuras	2	
Provisión del servicio:	Inclusión digital: acceso a los servicios de telecom.	6	11
	Acceso a contenidos	1	
	Relaciones con no clientes	4	
Aplicaciones de la tecnología:	Consumo eficiente recursos	5	5
TOTAL			24

Fuente: GRI y Telefónica, elaboración propia.

Dentro de los grupos de interés a los que se dirige la información, cobran especial relevancia los accionistas, que en el caso de Telefónica ascienden a 1,7 millones. La estandarización e indicadores del informe están diseñados de forma que se cubran los requisitos de los agentes que evalúan la inversión socialmente responsable. El “Servicio de atención al accionista” se creó para facilitar la información a este colectivo, tanto para consultas directas como para información periódica a través de publicaciones trimestrales. La información se ha actualizado con los requisitos de la Ley de Transparencia. Los inversores institucionales y analistas financieros son objeto de foros y reuniones específicas de información.

Los grupos de interés de Telefónica son colectivos muy numerosos (sus clientes se acercan a 122 millones) y dispersos geográficamente. Si a esto se une el número de accionistas, se desprende la importancia de la utilización de la *web* para difundir la información.

En general, una de las críticas de fondo sobre las informaciones “de parte” como pueden ser las memorias de sostenibilidad, es que están impregnadas de la visión e interés del informante. Por ello, en las guías GRI se incluyen principios para la correcta ejecución del informe, entre ellos: el de exhaustividad, para que se incluya toda la información, también la desfavorable, y el de neutralidad, para evitar los sesgos.

Otro de los principios de GRI (inclusividad) es la necesidad de consultar a los grupos de interés sobre la información que precisan. En las organizaciones, los diseños de

modelos de comunicación son indicativos del poder relativo de cada grupo de interés. Los análisis realizados sobre las primeras ediciones de memorias de sostenibilidad en España, no referidos a Telefónica, han demostrado, por regla general, que no se consulta a los grupos de interés para su realización. Diferentes normas y sistemas de gestión están impulsando la comunicación con las diferentes partes interesadas. La comunicación con los accionistas ha experimentado un impulso importante tras las últimas reformas del mercado de valores y de la legislación sobre sociedades. La de los clientes se ve impulsada por los sistemas de calidad y legislación sobre consumo. La de los proveedores se ve requerida por la “externalización” de parte de las cadenas de valor y por la existencia de relaciones de alianza a medio/largo plazo. La relación con los trabajadores en España está hace tiempo muy regulada. La RSC es un enfoque integrador que potencia todas las comunicaciones reseñadas, y las completa con las relativas a la sociedad en conjunto y las sociedades locales afectadas.

Entre la familia de documentos que constituyen el sistema GRI hay suplementos sectoriales para algunos sectores más significativos. El sector de las telecomunicaciones cuenta con un suplemento, realizado con presencia de varios grupos de interés de GRI, en el que se incluyen usuarios y organizaciones informantes de todo el mundo. Ha contado con el apoyo en su realización de la Information Society Directorate General de la Comisión Europea y el proyecto “*NESKEY road map*”. Algunos ejemplos de esta relación de indicadores, recomendados para ser incluidos en el informe de sostenibilidad de las empresas del sector de telecomunicaciones son los siguientes:

Indicadores de desempeño social, responsabilidad del Producto

Competencia y precio:

SO6. Decisiones judiciales anti-trust y regulación de monopolios por comportamientos de la empresa (se incluyen las penalizaciones impuestas por las autoridades reguladoras).

Protección de la salud y seguridad del cliente:

PR1. Descripción de la política seguida para proteger la salud y seguridad del cliente, por ejemplo para evitar el riesgo asociado al uso del móvil conduciendo.

Categoría de Operaciones Internas

Salud y seguridad:

IO4. Aplicación de los estándares de la ICNIRP (Internacional Comisión on Non-Ionising Radiation Protection) en las exposición a las emisiones de radiofrecuencia en los aparatos de mano.

IO5. Lo mismo que IO4, para las estaciones base.

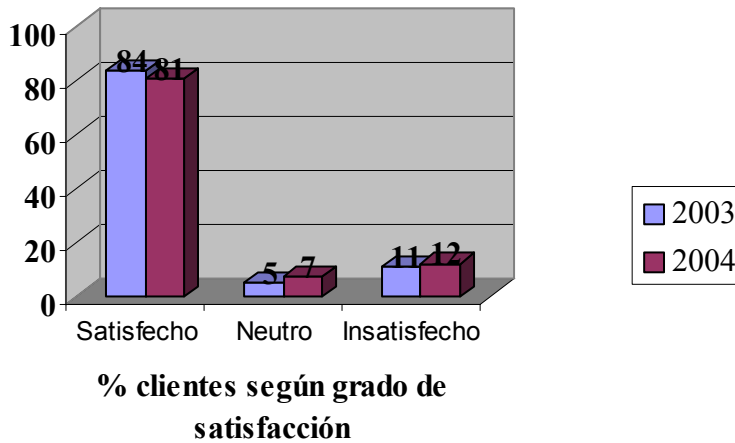
A los efectos de esta investigación, para analizar el contenido del informe de Telefónica se ha realizado un muestreo, comenzando por la sección destinada a clientes. En esta sección, se incorporan muchos indicadores sobre la calidad de servicio de los distintos productos y en los distintos países. Entre esta información se ha elegido, para su análisis, el indicador más general y de frecuente utilización: el grado de satisfacción de los clientes por el servicio recibido, cuyos datos se obtienen mediante encuestas.

Si se comparan los informes correspondientes a 2003 y 2004, los indicadores de satisfacción muestran una evolución negativa, pero en el informe de la compañía no se hace referencia a este hecho. Se ha cambiado algo la forma de presentar los datos, así en el “Informe Anual de Responsabilidad Corporativa” de 2004 se ofrecen los porcentajes de cada uno de los tres niveles de satisfacción (clientes satisfechos, neutros e insatisfechos), y su representación gráfica, pero no se ofrecen datos de 2003 ni de la evolución sufrida. Sin embargo, en el informe de 2003 se establecían hasta 5 niveles en la escala (figuraban también las categorías de muy satisfecho y muy insatisfecho) y además, se incorporaba un gráfico con la evolución de la satisfacción respecto a 2002.

Por ello, para analizar la evolución deben tomarse datos de los informes correspondientes a 2003 y a 2004, lo que indica la dificultad en la transparencia informativa. Sin embargo, cabe señalar que ambos informes se encuentran disponibles en la *web* de Telefónica.

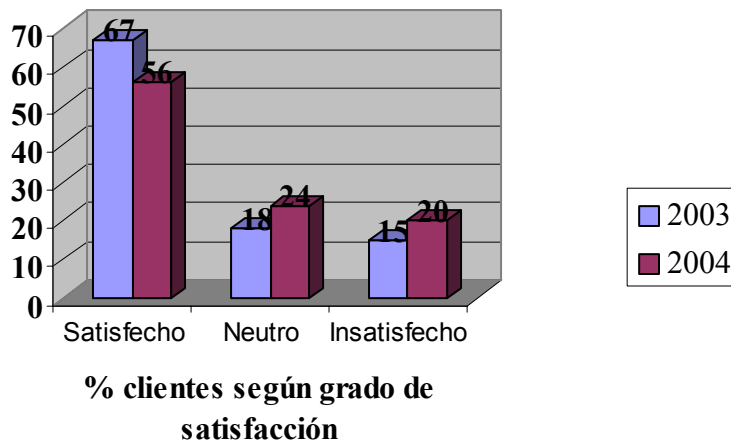
En las Figuras 11.4 a 11.8 se representa la satisfacción de los clientes de telefonía fija del grupo Telefónica en 2003 y en 2004 en varios países. En España, la evolución de la satisfacción de los clientes en telefonía fija no ha sido positiva entre 2003 y 2004, los clientes satisfechos han descendido del 84% al 81%, los clientes neutros han subido del 5% al 7% y los insatisfechos han pasado del 11% al 12%.

Figura 11.4 Evolución del indicador de satisfacción. Telefonía fija. España



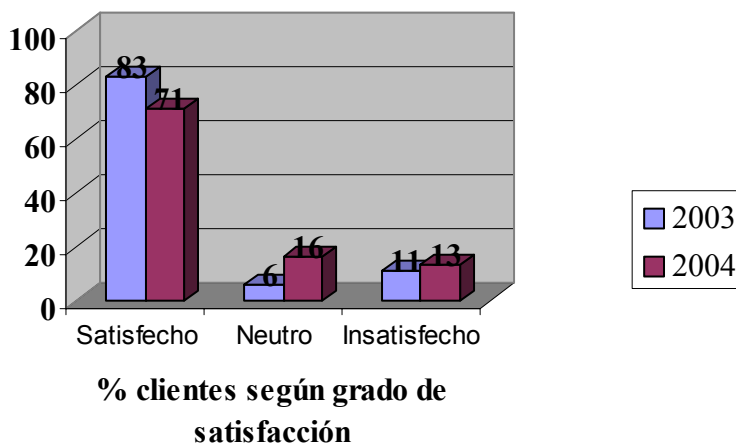
Fuente: Elaboración propia con datos “Informe Anual de Responsabilidad Corporativa” Telefónica Años 2003 y 2004.

El indicador de satisfacción en las encuestas a clientes en TeleSP, la compañía de telefonía fija en la que Telefónica participa en Brasil, son mucho peores que los españoles. El porcentaje de clientes satisfechos desciende del 67% de 2003 al 56% de 2004. Los clientes con posición neutra crecen del 18 al 24% y los insatisfechos suben del 15 al 20%.

Figura 11.5 Evolución del indicador de satisfacción. TeleSP. Brasil

Fuente: Elaboración propia con datos “Informe Anual de Responsabilidad Corporativa” 2003 y 2004. Telefónica

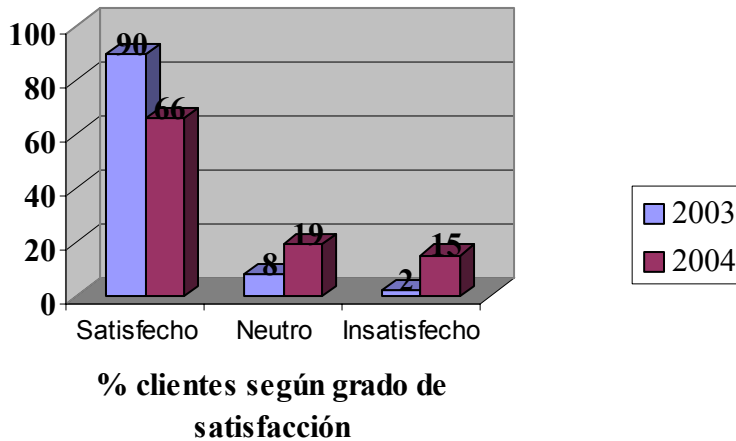
La operadora de Argentina también ha visto descender sus niveles de satisfacción de clientes, los clientes satisfechos bajan del 83% al 71% según se representa en la Figura 11.6. Casi todos los clientes que cambian de posición incrementan la proporción de clientes con posiciones neutras.

Figura 11.6 Evolución del indicador de satisfacción. Telefonía fija. Argentina

Fuente: Elaboración propia con datos “Informe Anual de Responsabilidad Corporativa” 2003 y 2004. Telefónica

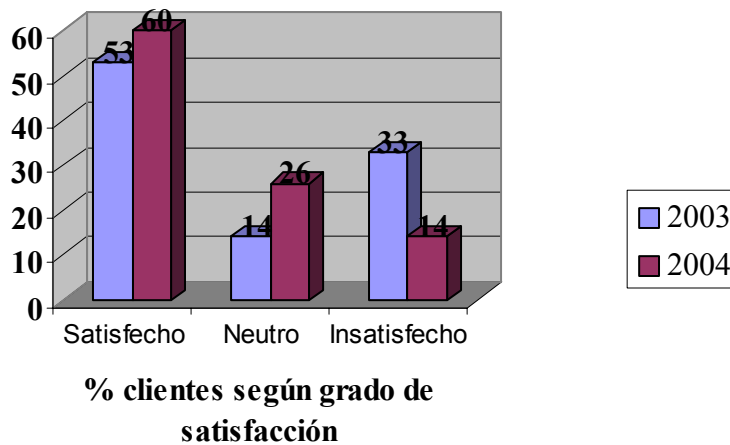
En Chile los datos de satisfacción son también descendentes, los clientes satisfechos bajan del 90% al 66%, los neutros suben del 8 al 19 y los insatisfechos suben mucho, de sólo un 2% al 15% .

Figura 11.7 Evolución del indicador de satisfacción. Telefonía CTC. Chile



Fuente: Elaboración propia con datos “Informe Anual de Responsabilidad Corporativa” 2003 y 2004. Telefónica

La encuesta de satisfacción de clientes en Perú proporciona la única evolución positiva, si bien partiendo de unos datos peores, que se representan en la Figura 11.8. En la telefonía fija, los clientes satisfechos han subido del 53% al 60%, los neutros han subido del 14% al 26% y los insatisfechos se han reducido del 33% al 14%.

Figura 11.8 Evolución del indicador de satisfacción. Telefonía del Perú.

Fuente: Elaboración propia con datos “Informe Anual de Responsabilidad Corporativa” 2003 y 2004. Telefónica

Validación de los informes de sostenibilidad por AENOR

Los informes de responsabilidad corporativa de Telefónica están siendo validados por AENOR como “conforme” con los requisitos establecidos por las guías 2002 de GRI. En España, AENOR ha obtenido las autorizaciones de GRI para la validación de las memorias de sostenibilidad, de acuerdo con las pautas de las guías 2002. El proceso que hasta ahora se ha ejecutado, se limita a comprobar que la realización final del informe tiene la estructura y contenido exigidos, pero no analiza los procesos de información ni la veracidad de la información. Por tanto, hay que proporcionar a esta validación el valor añadido que le corresponde y está lejos de ser la verificación de la información contenida.

Entre los principios de las guías, se encuentra el de auditabilidad, referente a la recopilación y tratamiento de la información, que deberá realizarse de forma susceptible de auditarse tanto por auditoría interna como externa. La fase de verificación externa de los informes GRI apenas está realizándose en ningún país. Como se comentaba anteriormente, las empresas se encuentran todavía en la fase de diseñar los sistemas de información de RSC y someter su ejecución al control interno. Indican que para la verificación externa se precisa mayor maduración del producto. Mientras tanto, someten sus informes a la opinión de expertos y representantes de los distintos grupos de interés.

Por su parte, el mercado de empresas/organismos de servicios auxiliares a este proceso de verificación externa (auditoras, certificadoras) se sitúan a la espera de si el informe GRI se completa. La ampliación dependerá de los resultados obtenidos por las empresas que lo aplican y el coste relativo. Existen otras normativas tratando de abrirse camino en este mercado que compiten directamente con GRI.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

A lo largo de este capítulo se ha descrito y analizado la estrategia de Telefónica en cuanto a la RSC. Destaca su encuadre dentro de la estrategia de RC, considerándose la RSC como un componente de la misma, y por tanto, un valioso intangible para la compañía. Se han analizado los distintos planes estratégicos y sistemas de gestión que se han diseñado e implantado en torno a la RSC, en los que destaca que Telefónica precisa de instrumentos y sistemas que le permitan conocer sus avances y la recompensa a sus esfuerzos en RSC. Por último, se ha indicado que Telefónica tiene ya una tradición en aplicar instrumentos de información de RSC como son los informes de responsabilidad corporativa, o lo que es lo mismo, los informes de sostenibilidad, realizados bajo las pautas de las guías GRI. Sin embargo, un muestreo sobre la información vertida en los mismos, pone de relieve que aunque se proporcionen los datos, la empresa procura realizar la descripción de forma que su imagen sea positiva. Esto implica, que son los propios grupos de interés los que a partir de la información facilitada, deben contar con criterio suficiente para obtener sus conclusiones.

