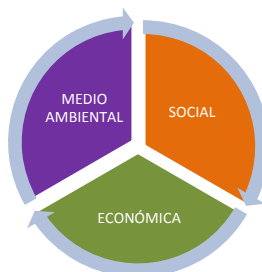




**Facultad de
Ciencias Sociales
y del Trabajo**
Universidad Zaragoza

TRABAJO DE FIN DE GRADO

MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD: CASO PARTICULAR EMPRESA TELEFÓNICA, S.A.



Autora: Inmaculada Gimeno Nasarre
Directora: Josefina Lucia Murillo Luna

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO, AÑO 2013

INDICE

1.-INTRODUCCIÓN.....	3
2.-FUNDAMENTACIÓN TEORICA: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA; SU HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN LAS MEMORÍAS DE SOSTENIBILIDAD.....	6
2.1 CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE LA RSC	
2.2 LOS GRUPOS DE INTERÉS	
2.3 MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD: LA GUIA G.3.1.	
2.4. CUESTIONES ESPECÍFICAS DE LA DIMENSIÓN SOCIAL EN LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD	
3.-ESTUDIO DE CASO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN TELEFONICA, S.A.....	32
3.1. METODOLOGÍA	
3.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA TELEFÓNICA, S.A. Y EL PAPEL DE LA RSC	
3.3. VALORACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA G3.1.	
3.4 EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE LA EMPRESA TELEFÓNICA, S.A. EN SU DIMENSIÓN SOCIAL	
4.-CONCLUSIONES.....	63
5.-BIBLIOGRAFÍA/WEBGRAFÍA.....	66
6.-ÍNDICE TABLAS Y FIGURAS	68

1.-INTRODUCCIÓN

En nuestra sociedad las oportunidades de crecimiento son inmensas. Constantemente desarrollamos nuevas tecnologías, nuevos conocimientos que nos permiten un desarrollo económico mayor. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta qué es lo estamos sacrificando. Estas nuevas necesidades que la sociedad demanda ponen en peligro las necesidades de sociedades futuras. Debemos proteger nuestros recursos naturales, el medio ambiente, las situaciones de pobreza extrema en la que se encuentran la población de algunos países. Es obligación de la sociedad ofrecer una calidad de vida, un mundo sostenible. Las organizaciones tienen mucho que ver en este cambio. La globalización hace que el mercado sea el mundo, todas sus operaciones, productos, servicios influyen sobre el planeta. También las políticas públicas deben ir encaminadas a la sostenibilidad de nuestro planeta.

El nivel de sostenibilidad que nuestra sociedad demanda representa un gran desafío para nuestras empresas. Esto exige dotarlas de una nueva conciencia. Desde hace tiempo, no todo vale para ganar dinero, e incluso hay casos de empresas que, aunque cumplen rigurosamente la legislación vigente, se ven castigadas por conductas que algunos consideran pocas solidarias, sean de carácter social o medio ambiental.

Las empresas han de tomar conciencia de compromiso con el entorno. Deben actuar de una forma responsable, ya que la economía mundial se asienta sobre una base de recursos naturales que, poco a poco, se están degradando. La sociedad demanda una calidad de vida, un estado del bienestar, pero éste ha de lograrse de una forma sostenible. La realidad es que nuestros recursos son limitados y se precisa que las organizaciones se preocupen por factores como los daños causados y el impacto en el medio ambiente y la sociedad. Las empresas deben integrar los intereses económicos, sociales y medio ambientales (Nieto y Fernández, 2004).

En concreto, son muchos los factores que las empresas deben tener en cuenta: la pérdida de biodiversidad, el cambio climático, el excesivo consumo de materiales, la acumulación de residuos, la desigualdad social, las violaciones

de los Derechos Humanos y el trabajo infantil, entre otros. Las organizaciones se sienten en la obligación de pensar en estos factores y actuar en consecuencia.

En efecto, las organizaciones no son algo aislado, son entes sociales. Esto hace que en ellas se desarrolle una responsabilidad social, que llevarán a cabo a través de toma de decisiones éticas.

Según Ezpeleta (2013), esta ética empresarial hace que tengamos los siguientes factores en cuenta:

- La empresa es una estructura profundamente social, donde existen diferentes grupos de interés.
- Un comportamiento responsable de la empresa implicaría, desde el punto de vista económico, crear valor para los grupos de interés.
- La interacción global de la relación existente entre medio ambiente y economía se concreta en el concepto de desarrollo sostenible: *"El desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin poner en peligro la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"*.
- El mantenimiento del desarrollo sostenible implica que las empresas tengan en cuenta y encuentren el equilibrio entre los resultados económicos, el compromiso social con sus grupos de interés y el respeto al medio ambiente.

Esta nueva conciencia que está aflorando en algunas empresas, otorga a las mismas el calificativo de "socialmente responsables". La empresa socialmente responsable es aquella que tiene como fin crear y maximizar el valor para sus grupos de interés mediante un comportamiento ético, tratando de generar valor social y medio ambiental, además del económico.

Las empresas responsables no solo definen su misión, visión y valores en el marco de un plan estratégico, sino que también integran de manera transversal buenas prácticas de RSC y sostenibilidad en su forma de hacer negocio. Una empresa es sostenible cuando: se intentan crear beneficios sociales, se atiende a las necesidades humanas más allá de las necesidades

básicas y se obtienen beneficios que repercuten no solo en sí misma, sino en el desarrollo de su entorno.

La principal motivación que me llevó a orientarme hacia esta materia es poder profundizar en un tema de actualidad como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). He observado que el tiempo dedicado en las aulas a abordar esta materia es todavía escaso y es una materia que tiene gran importancia, y que en un futuro se irá implantando poco a poco en todas las empresas. Realicé un análisis de cómo se había aplicado la RSC en diferentes empresas españolas y decidí centrar mi trabajo en analizar la estrategia que ha diseñado e implantado Telefónica, S. A. respecto a la RSC, así como los instrumentos que utiliza. La he elegido por la repercusión de sus actuaciones en RSC. Esta empresa dirige su estrategia de RSC en relación a sus grupos de interés, intentando conseguir un mayor nivel de confianza para conseguir un mayor valor a la compañía.

Así pues, el objetivo de este trabajo es doble. Por una parte, hacer una revisión teórica de la RSC y la elaboración de las memorias de sostenibilidad, como medio de transmisión de la información a los grupos de interés y, por otra parte, ilustrar un caso real en el que se aplican todos los fundamentos teóricos, analizando en mayor profundidad la dimensión social de la RSC en Telefónica, S.A.

La estructura del trabajo consta de varias partes. Primero, se exponen conceptos teóricos y principios básicos de la RSC. Se identifican los principales grupos de interés y se presentan las memorias de sostenibilidad como herramienta para informar y comunicar a sus grupos de interés. De los diferentes modelos existentes, la atención se centra en la guía G3.1. y, dentro de ésta, se analiza en concreto la dimensión social. Segundo, se ilustra el caso práctico de la RSC en la empresa Telefónica, S. A. a partir de su memoria de sostenibilidad de 2012, centrándome en algunas actuaciones desarrolladas en el ámbito social. Por último, se presentan las conclusiones del trabajo.

2.-FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: LA RSC, LOS GRUPOS DE INTERÉS Y LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD.

Este apartado de fundamentación teórica contiene cuatro subapartados. El primero se dedica a analizar el concepto y los principios de la RSC. En el segundo se tratan los diferentes grupos de interés. En el tercero se trata las memorias de sostenibilidad, profundizando en la Guía G.3.1. Por último, en el cuarto se tratan cuestiones específicas de la dimensión social en las memorias de sostenibilidad.

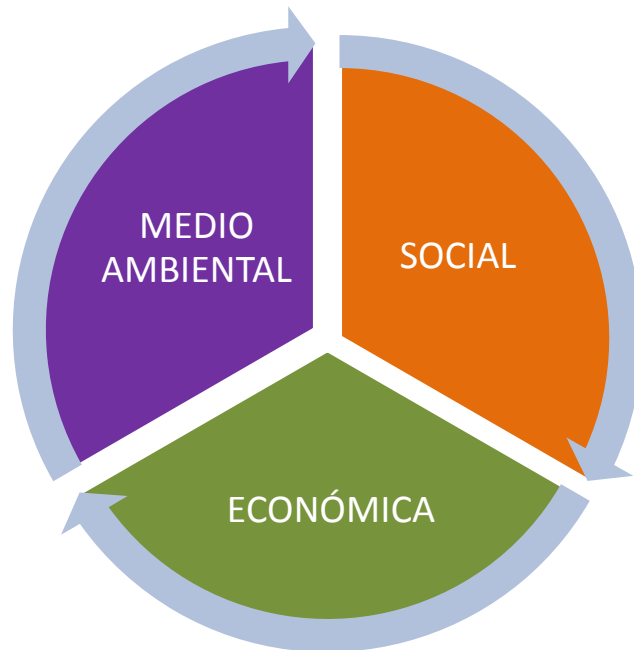
2.1. CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE LA RSC

La RSC es una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sostenibilidad, en la que se trabajan conjuntamente diferentes áreas: económico, ambiental y social (Ezpeleta, 2013). Así pues, los indicadores de sostenibilidad están relacionados con las actuaciones que desarrollan las empresas en cada uno de los ámbitos de la RSC (Pacto Mundial, 2013):

- Económico*: relacionado con los resultados o impactos que la empresa induce en el entorno que le rodea, en función de su modelo de negocio.
- Ambiental*: relacionado con los resultados o impactos generados por las actividades de las empresas sobre los sistemas naturales de su entorno.
- Socio-laboral*: relacionado con los resultados o impactos generados por las actividades de las empresas en las comunidades y en su equipo humano y familiar.

Cuando se implanta este modelo de negocio se busca que la organización sea socialmente responsable, alcanzando el desarrollo sostenible en sus diferentes áreas (Figura 1).

FIGURA 1
Dimensiones de la RSC



Fuente: Elaboración propia

Hay muchas definiciones de RSC, pero las más conocidas son las que detallo a continuación:

- Según el Libro Verde CE COM (2001) 366, editado por la Comisión Europea para promover un marco europeo para la RSC, la RSC se define como:

“Concepto por el cual las empresas integran las inquietudes sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales diarias y en su interacción con sus grupos de interés de manera voluntaria”.

- Por otro lado, según AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas), la RSC se traduce en que: *“Existe un compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”.*

La RSC supone la asunción por parte de las éstas de una serie de principios (Ezpeleta, 2013):

- Respeto a los derechos humanos.
- Buen gobierno corporativo.
- Comunicación y transparencia en las prácticas sociales.
- Políticas medioambientales.
- Calidad en las relaciones con los consumidores.
- Condiciones y ambiente de trabajo.
- Políticas de formación y contratación de empleados.
- Tratar a clientes, socios y competidores con justicia y honestidad.
- Velar por la salud, la seguridad y el bienestar general de empleados y consumidores.
- Motivar a la plantilla ofreciendo oportunidades de formación y desarrollo.
- Actuar como "buenos ciudadanos" en la comunidad local.
- Ser respetuosos con los recursos naturales y el medio ambiente.

Precisamente por la necesidad de establecer unos principios normalizados y utilizados a nivel global, el Pacto Mundial en su artículo 6º desarrolla unos principios que son aceptados a nivel mundial para definir las políticas de RSC. El Pacto Mundial (*Global Compact*) es una iniciativa de Naciones Unidas para conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad corporativa, a través de la implantación de diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. En la tabla 1 se indican los 10 principios según las áreas de aplicación.

TABLA 1

Principios del Pacto Mundial

DERECHOS HUMANOS	Principio 1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos en su esfera de influencia.
	Principio 2	Deben asegurarse de que sus empresas no sean cómplices en las violaciones de los derechos humanos.
RELACIONES LABORALES	Principio 3	Las empresas deben apoyar la libertad sindical y el efectivo reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.
	Principio 4	La eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio.
	Principio 5	La efectiva abolición del trabajo infantil.
	Principio 6	Eliminar la discriminación en el empleo y ocupación.
MEDIO AMBIENTE	Principio 7	Las empresas deben asumir un enfoque de salvaguardia ante los retos medioambientales.
	Principio 8	Deben elaborar iniciativas para promover una creciente responsabilidad ambiental.
	Principio 9	Emprender iniciativas para desarrollar y difundir tecnologías no agresivas.
ANTICORRUPCIÓN	Principio 10	Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y soborno.

Fuente: Principios del Pacto Mundial de la Naciones Unidas (2003).

Por otra parte, la AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) establece también una serie de principios básicos de la RSC. En concreto, los principios básicos que propone este marco conceptual son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización (AECA, 2004).

- *Transparencia*: es la pieza básica de la RSC. Está basada en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales. Las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la RSC. La relación con los grupos de interés obliga a ser transparentes respecto al comportamiento de la organización. Un instrumento esencial de la transparencia es la comunicación de los aspectos ligados a la RSC, mediante un informe dirigido a sus grupos de interés en el que se refleje el compromiso y la participación de los mismos.
- *Materialidad*: la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la responsabilidad corporativa, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos. Para lograr un adecuado nivel de conocimiento de lo que es o no material en su comportamiento con respecto a la RSC, las organizaciones deben mantener un adecuado flujo de relaciones con sus grupos de interés. Una organización que se limita a hacer frente a una sola dimensión, como la medioambiental, no asume los objetivos de la RSC. Al menos debe diseñar estrategias a medio y largo plazo sobre las áreas no cubiertas. Una organización debe entender que la RSC afecta a todas las actividades de la empresa, así como al concepto más amplio de entidad de la misma. La inaplicación de la RSC a alguna entidad sobre la que ejerce influencia o sobre una actividad, implica una inadecuada aplicación del principio de materialidad.
- *Verificabilidad*: las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La transparencia y verificabilidad son principios necesarios para lograr un adecuado nivel de

credibilidad. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa. El informe final de un experto independiente puede proporcionarnos indicios sobre la verificabilidad de las actuaciones.

- *Visión amplia*: la organización debe centrar sus objetivos de RSC en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones. La situación en el contexto de sostenibilidad estará en función de múltiples factores. Los más relevantes son la actividad, la localización y el tamaño de la organización. Generalmente una pequeña empresa se encontrará habitualmente con un impacto local y una corporación multinacional lo estará a nivel global. El principio de visión amplia supone que las organizaciones determinen su impacto macroeconómico, ampliando la tradicional visión de la empresa a nivel microeconómico.
- *Mejora continua*: la RSC va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la supervivencia de la organización. La actividad puramente especulativa con el propósito exclusivo de maximizar a corto plazo el beneficio económico, sin considerar la consecución de otro tipo de objetivos a medio y largo plazo, es por definición una actividad carente de RSC. Las estrategias de RSC pretenden asegurar la viabilidad del proyecto empresarial en el largo plazo, promoviendo una relación simbiótica con el entorno social y con el medio ambiente.
- *Naturaleza social de la organización*: la RSC está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización. Las estrategias de RSC pretenden asegurar que la organización se estructura sobre la base de su naturaleza social y no sobre valores de índole estrictamente técnica-económica.

El asumir la ética y la responsabilidad a la hora de gestionar una empresa tiene como misión, entre otras cuestiones, evitar conflictos entre la actitud de la empresa y las expectativas de la sociedad e impedir daños mutuos resultantes de la desconfianza y la falta de cooperación entre los partícipes, además evitar el impacto medio ambiental negativo, así como favorecer el desarrollo de la región (Lizcano y Moneva, 2004).

Algunas empresas establecen su propio código ético o de conducta para establecer sus valores y transmitirlos a sus grupos de interés. Este código también recoge los principios de actuación de una organización y su política de empresa, y tiene como objetivos el reflejar la meta que quieren alcanzar, a través de su cultura de la empresa y la función social que ésta desea cumplir. También establece un marco de referencia común para todas las partes implicadas en la labor empresarial y establece los mecanismos de resolución de conflictos en el seno de la propia empresa. Es la carta de presentación de la empresa, tanto interna como externamente, estableciendo un elemento diferenciador con el resto de empresas de la competencia y creando una marca de garantía en responsabilidad social (Scade, 2012).

2.2. LOS GRUPOS DE INTERES O STAKEHOLDERS

Las empresas ya no sólo cumplen sus obligaciones económicas, legales, éticas y sociales con respecto a sus accionistas, sino también hacia los empleados, clientes, sociedad, medio ambiente, proveedores, distribuidores, etc. Su atención abarca a muchos más grupos de interés, también denominados *stakeholders* (Freeman, 1984).

En el entorno actual más global y de cambios constantes, los grupos de interés condicionan la sostenibilidad y los resultados de una empresa, tanto si su impacto en la misma es directo como indirecto. Ahora bien, los grupos de interés no son algo nuevo. Siempre han existido y las empresas siempre los han tenido en cuenta. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar los legítimos intereses de sus clientes, proveedores, empleados etc., lo que ocurre es que ahora los grupos de interés se han extendido y tienen más poder para

influir en las organizaciones. Este poder de los grupos de interés se debe, principalmente, al potencial de comunicación que los mismos poseen, es decir, su acceso a la información y a su capacidad de respuesta.

Se precisa que exista transparencia social, que la información llegue a los grupos e interés de una forma clara, exacta, adecuada y a través del mejor canal disponible al receptor o receptores (*stakeholders*), capacitándoles para que tomen unas decisiones y se active un *feedback* que consolide el proceso.

El estudio de la transparencia social se lleva a cabo a través del análisis de contenidos de la información social publicada por la empresa, centrandó la atención en las memorias de responsabilidad social. De este estudio se extraen las siguientes conclusiones; se aumenta la reputación de la empresa, a mayor información social, mayor repercusión en su ámbito financiero.

Se puede confirmar que el receptor de la información social generada por la empresa es un elemento fundamental a la hora de elaborar las políticas de comunicación de la estrategia social.

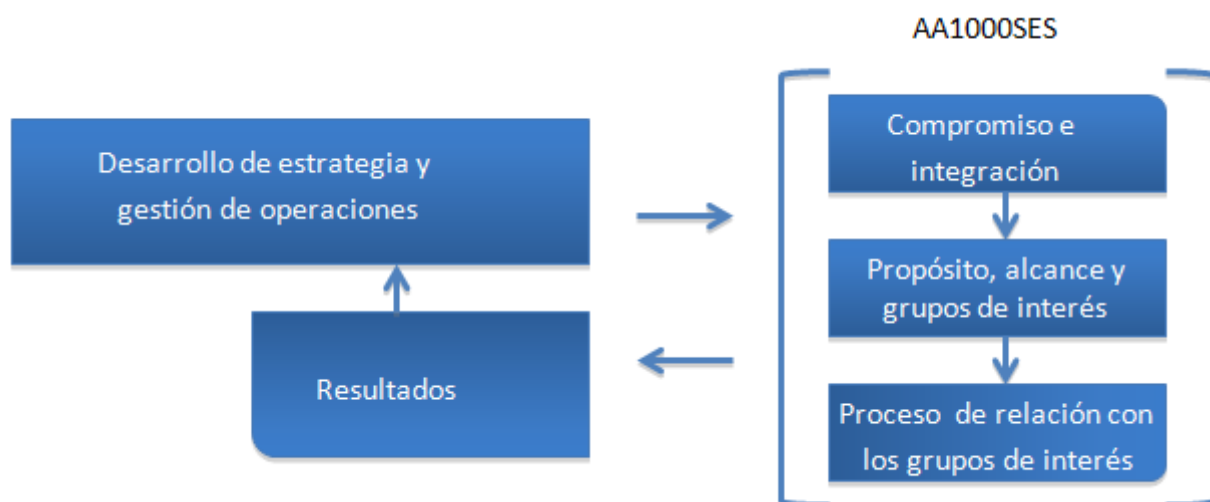
Aquellas organizaciones que pretenden ser sostenibles necesitan anticiparse e implicar a sus grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad y, así, elaborar una estrategia coherente (Scade, 2012). En términos de negocio, cuanto más se implica la estrategia empresarial con los grupos de interés, más posibilidades tendrá la organización de identificar nuevas oportunidades y desafíos para aprovecharlos y, a la vez, se anticipará a los riesgos y estará preparada para minimizarlos. Una estrategia de sostenibilidad sólida proporciona el marco adecuado para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos. En ella se expone su visión, principios y políticas, y define su enfoque en la participación de los grupos de interés, así como su comunicación. Todo ello dará como resultado a largo plazo un mejor rendimiento económico, además de crear valor para la sociedad y el medio ambiente (Scade, 2012).

La empresa debe responder a las expectativas de sus grupos de interés con carácter equilibrado. Para que esto ocurra se han establecido una serie de principios, entre los que se encuentra la Norma de Principios de *AccountAbility*

AA1000APS (2008), que establece las condiciones para que cualquier organización pueda ajustarse a unos parámetros internacionalmente reconocidos. En este contexto la norma aclara que: "AccountAbility es el reconocimiento, asunción de responsabilidad y actitud transparente sobre los impactos de las políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado a una organización". Esto hace que las organizaciones impliquen a los grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad. Asimismo, obliga a informar, explicar y dar respuesta a los grupos de interés acerca de las decisiones, las acciones y el desempeño. Incluye el modo en el que una organización gobierna, formula su estrategia y gestiona su desempeño.

La Norma Internacional de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008) establece tres principios: inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta. El principio básico de inclusividad es necesario para alcanzar los otros dos se determinan los temas que son más relevantes y significativos para la organización y los grupos de interés. Las empresas sostenibles ponen en el centro de su negocio la aplicación de buenas prácticas de RSE y sostenibilidad, integrando éstas en su actividad empresarial. En la figura 2, extraída de la Norma AA1000SES (2011), se representa esto gráficamente:

FIGURA 2
Principios de AccountAbility AA1000APS



Fuente: Norma AA1000SES RSC Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La Norma AA1000SES (2011) establece el marco para el diseño, implementación, evaluación y comunicación de un compromiso de calidad con los grupos de interés. También describe cómo establecer la obligación al compromiso con los grupos de interés y la forma de integrarlo con la gobernabilidad, la estrategia y la operatividad; cómo determinar su propósito, alcance y con qué grupos de interés tratar; y los procesos necesarios para proporcionar un diálogo inclusivo y de calidad, y resultados valiosos.

TABLA 2
Principales grupos de interés

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas/Propietarios • Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Competidores • Agentes sociales • Administraciones Públicas • Comunidad local • Sociedad y público en general • Medio ambiente y generaciones futuras

Fuente: Navarro (2008)

Pueden diferenciarse conforme a la siguiente tipología entre internos y externos (Lizcano y Moneva, 2004).

- *Internos*: están dentro de la estructura de la organización, como los empleados y los accionistas o propietarios.

- Empleados: son las personas que realizan su trabajo en la organización por cuenta ajena, a cambio de una retribución en dinero o en especie. Dependiendo del tipo de trabajo que realice o el sector de actividad y las propias peculiaridades de la organización, pueden agruparse en diversas categorías laborales. Éstos se pueden dividir en directivos y no directivos.

Su principal necesidad es que se preserve su puesto de trabajo, que se siga creando empleo y pagando unos salarios justos, que se les proporcionen unos beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.

La implantación de la RSC en la empresas se considera positivo por parte de los directivos, ya que supone un incremento en el valor estratégico potencial para sus empresas (Gódos y Fernández, 2011).

- Accionistas o propietarios: Personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa en mayor o menor volumen, distinguiéndose entre mayoritarias o minoritarios. También podemos diferenciar según la implicación que tengan en la empresa, si buscan únicamente un rendimiento económico o se implican en la organización de la empresa.

Para garantizar el uso adecuado del capital y el cumplimiento de sus intereses existen unos indicadores del nivel de sostenibilidad empresarial. El que actualmente se está utilizando es el Índice *Dow Jones Sustainability* (DJSI). Este índice se elabora desde 1999 y selecciona los valores de las empresas más sostenibles de todo el mundo. Parte del informe de una evaluación anual de las compañías y, centrándose en criterios económicos, ambientales y sociales, sirve para elaborar productos financieros que prestan atención a la creación de valor a largo plazo. Más concretamente, el DJSI se basa en un análisis del desempeño económico, ambiental y social de las empresas, evaluando cuestiones tales como el gobierno corporativo, la gestión de riesgos, la marca, la mitigación del cambio climático, estándares de la cadena de suministro y las prácticas laborales.

Incluye criterios de sostenibilidad específicos de la industria, en general, así como para cada uno de los 58 sectores definidos, de acuerdo con el *Industry Classification Benchmark (ICB)*. Para ser incorporadas en el DJSI, las empresas son evaluadas y seleccionadas en base a sus planes de gestión de activos económicos, sociales y ambientales a largo plazo. Los criterios de selección se desarrollan cada año y las empresas deben seguir para hacer mejoras en sus planes de sostenibilidad a largo plazo, con el fin de permanecer en el Índice (*Sustainability-Index, 2012*). La tendencia es a rechazar las compañías que no operan de manera sostenible y ética. Por esta razón, algunas compañías ya han asegurado que este medidor de inversión les ayudará a adoptar mejores prácticas sostenibles. Por otro lado, también será una facilidad para los inversores eficientes o sostenibles, que podrán seguir el rendimiento de las empresas clave de estos mercados emergentes. (*Sustainability-Index, 2012*).

En efecto, el DJSI es uno de los parámetros de sostenibilidad global de más larga duración en todo el mundo y se han convertido en el punto de referencia clave para la sostenibilidad, tanto para los inversores como para las empresas.

- *Externos*: son aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la organización. Podemos distinguir entre: clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administración local, comunidad local, sociedad y público en general, y medio ambiente y generaciones futuras.

- **Clientes**: son los usuarios de los productos o de los servicios que producen las empresas. Las empresas orientan sus actividades a satisfacer sus necesidades. Mediante el pago por los productos o servicios las empresas consiguen cubrir los costes y obtener beneficios, por lo que éstos son fundamentales para la supervivencia de las empresas. Las empresas deben atender sus demandas, ofreciendo precios competitivos, bienes y servicios de calidad. (Lizcano y Moneva, 2004).

El cliente percibe la experiencia y la efectividad en la producción de bienes y servicios por parte de la marca o imagen de marca y, por otro lado, el carácter social de la marca o la voluntad de compromiso social de la misma, donde englobamos la RSC. Esta imagen de marca se consigue a través de la diferenciación, el tener una identidad única que sea reconocida de forma positiva. Si, además, esta se identifica con la RSC, hace que el consumidor se sienta motivado y participe de una forma activa en los grupos sociales con los que se identifica. Es un refuerzo positivo para él. Además, provocará que los intereses de la organización sean los suyos propios (Bigne-Curras, 2008).

La RSC es un valor añadido a los productos, lo que hace que los clientes consideren positivo el adquirir productos socialmente responsables y, en algunos casos, estén dispuestos a pagar más por ellos. Este atributo que lo diferencia de otros hace que los consumidores estén dispuestos a cambiar de proveedor si fuera necesario, si éstos no cumplen con unas condiciones socialmente responsables. El consumidor se preocupa por la contaminación, las condiciones de trabajo, la explotación infantil... Esto hace que esté muy sensibilizado y muestre un comportamiento socialmente responsable. Esto promueve que las empresas se planteen invertir en RSC. Si no, corren el riesgo de salir del mercado.

La empresa siempre busca satisfacer las necesidades de los consumidores y, si éstos demandan comportamientos socialmente responsables, esto es lo que deben ofrecer (Fernández-Merino, 2005).

- Proveedores: son aquéllos que prestan servicios o suministran productos a las empresas y organizaciones. Establecen una relación contractual con sus clientes. A través de este contrato se acuerdan las condiciones de sus ventas o la prestación de sus servicios, estableciendo cláusulas que suelen tratar sobre el precio, el plazo de entrega, las especificaciones del producto o servicio y sus garantías,

y la forma de pago. Los proveedores pueden estar más o menos integrados en la cadena de valor. En algunos casos hay proveedores que trabajan para una única organización, a la que aportan componentes esenciales para sus productos y resultan esenciales para el funcionamiento de la empresa (Lizcano y Moneva, 2004).

- **Competidores:** son aquellas empresas que pertenecen al mismo sector y que ofrecen productos y servicios similares a los producidos por otra empresa. Comparten los mismos potenciales clientes o consumidores. En algunas ocasiones se establecen alianzas entre ellos para incrementar el número de sus clientes y poder mantener estándares de calidad, no siempre realizables de forma individual (Lizcano y Moneva, 2004).

Son un elemento fundamental en la estrategia de las empresas. Es necesario crear valor y analizar a la competencia, para establecer diferencias y obtener una ventaja competitiva.

- **Agentes sociales:** son aquellos grupos de interés públicos que influyen en la forma de la gestión de las empresas. Podemos encontrarnos con diferentes grupos como sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, asociaciones empresariales, cámaras de comercio con la presencia de competidores, agrupaciones de proveedores, organismos normalizadores, etc.

Los agentes sociales son grupos de interés que representan a gran parte de la sociedad: empleados, consumidores, proveedores, el medio ambiente, que buscan reforzar la demanda de sus intereses. Cabe destacar la importancia de los sindicatos de trabajadores y organizaciones empresariales, por la capacidad de negociación que les concede la legislación (Lizcano y Moneva, 2004).

El mayor poder de estos agentes sociales es el de comunicación. De ahí la importancia que supone para las empresas. La opinión de éstos es un factor determinante para las empresas, por la influencia que tienen sobre la sociedad.

- Administraciones públicas: son el conjunto de poderes públicos como la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales, que tienen el poder de legislar. Esto afecta directamente sobre el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades, imponiendo derechos y obligaciones a éstas, tales como obligaciones tributarias, regímenes societarios, régimen sancionador, etc.
- Comunidad local: son aquellas entidades que se encuentran en el entorno cercano al desarrollo de la actividad de la empresa, y con las que está interactúa (Lizcano y Moneva, 2004). Cabe destacar las asociaciones vecinales, ONGs y otras organizaciones sin ánimo de lucro con las que la empresa pueda estar relacionada.
- Sociedad y público en general: *“Lo constituyen aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que aún no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad”* (Lizcano y Moneva, 2004).

La influencia de una empresa puede llegar a áreas de influencia muy amplias, la globalización de la sociedad y la economía permiten que lo que suceda en una empresa, pueda repercutir todos aquellos países donde una empresa realice su actividad.

- Medio ambiente y generaciones futuras: la importancia de preservar el entorno natural es vital para el desarrollo sostenible de nuestro planeta. La influencia de la actividad de las empresas sobre el medio ambiente es clara. La forma de desarrollar su trabajo es vital para poder mantener los recursos naturales en las mejores condiciones posibles.

La herencia de las generaciones futuras está marcada por las actuaciones que desarrollemos en el presente, de ahí el incluirlos como grupos de interés.

2.3. MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

La estrategia de RSC y sostenibilidad de una organización debe ser la respuesta a los temas relevantes para ella y sus grupos de interés. Así pues, para determinar una estrategia de RSC y sostenibilidad es necesario que la organización haga partícipes a sus grupos de interés. Es la forma de identificar y comprender cuáles son los temas relevantes, para poder tenerlos en cuenta en el desarrollo de su estrategia.

La comunicación con los grupos de interés es imprescindible, pues éstos constituyen la base de la RSC. En efecto, la esencia de la RSC reside en el compromiso de la organización con los grupos de interés y, cuanto mejor sea la calidad del diálogo con éstos, mejores resultados obtendrá la organización, siempre y cuando ésta actúe en consecuencia. Por tanto, la comunicación es fundamental para la RSC y, por eso, también tiene una importancia especial en la determinación de la estrategia de RSC y sostenibilidad de cualquier organización.

Existen muchas alternativas y oportunidades que harán que la transparencia del impacto económico, ambiental y social sea un componente fundamental en toda interacción con los grupos de interés de las organizaciones. La elaboración de una memoria de sostenibilidad es una respuesta específica a las necesidades de información de algunos de los grupos de interés de una organización.

Las memorias de sostenibilidad pueden tener diversos fines: comparar la aplicación de leyes, normas o códigos de conducta, demostrar la actuación de la organización en materia de desarrollo sostenible, etc. Por ello, se precisa un marco de trabajo común a nivel mundial, con unos parámetros homogéneos que comuniquen, de forma clara y transparente, todo aquello relacionado con la sostenibilidad. Ésta es la principal misión de *Global Reporting Initiative* (GRI), el satisfacer estas necesidades proporcionando un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad. En concreto, el marco GRI describe el contenido general y los contenidos sectoriales específicos, acordados por una amplia gama de grupos de interés en todo el mundo.

La última versión disponible, que es la que se ha utilizado como referencia en este trabajo, es la Guía GRI 3.1.de 2011 y está basada en la idea de la triple cuenta de resultados. No obstante, en la web de la GRI ya se avanza que, a partir de septiembre de 2013, estará disponible en español la nueva versión -la guía G4-, que incorpora mejoras significativas con respecto a la versión anterior.

Según establece la guía GRI 3.1. (2011), la elaboración de una memoria de sostenibilidad abarca: la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el objetivo del desarrollo sostenible. El marco fundamental que encuadra la elaboración de este tipo de documentos es la transparencia de la sostenibilidad hacia todos los grupos de interés de las organizaciones (trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, sociedad...).

Además, la guía establece una serie de principios para la elaboración de memorias de sostenibilidad, orientados a conseguir la transparencia, que es la base de las memorias de sostenibilidad. Cada principio consta de una definición, una descripción y una serie de comprobaciones estándares, para que la organización pueda evaluarlas. Éstas pueden servir como herramienta de auto diagnóstico para la toma de decisiones. A su vez, los principios, se organizan en dos grupos:

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

Los principios para la definición del contenido son: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad.

- **MATERIALIDAD:** se deben reflejar aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización, o los que puedan influir sobre los grupos de interés. En este sentido, la materialidad es el umbral a partir del cual los asuntos o indicadores pasan a ser lo suficientemente importantes como para ser incluidos en la memoria.

Para determinar la materialidad de la información deben tenerse en cuenta factores internos y externos, incluidos aspectos como la misión y la estrategia competitiva de la organización, las preocupaciones expresadas por los grupos de interés y expectativas sociales de mayor alcance.

Hemos de dar mayor importancia a los que afectan en mayor medida en los grupos de interés. No solo se abarca a los que tengan un mayor impacto financiero, sino que tendremos en cuenta los impactos sociales, ambientales y económicos que superan ese umbral, afectando a la capacidad de satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

Hay que distinguir entre impactos significativos y aquéllos que tengan menor importancia, destacando que los significativos son aquéllos a los que los expertos han dado mayor importancia, o aquéllos que han sido identificados utilizando herramientas establecidas como las metodologías de evaluación de impactos. Posteriormente se pasa a la fase de comprobaciones, en la que se tienen en cuenta los impactos, riesgos y oportunidades que afecten a la sostenibilidad y que puedan ser estimados (por ejemplo, el calentamiento global, la pobreza, nivel de población enferma de SIDA, etc.). También los principales asuntos y retos futuros del sector, estudiando informes de otras empresas similares y competencia, además de Leyes, Reglamentos, acuerdos internacionales o voluntarios relevantes con importancia estratégica para la organización y sus grupos de interés.

Por último, se valora la importancia para la organización, teniendo en cuenta cuales son los principales valores de la organización, políticas, estrategias, sistemas de gestión operativa, objetivos y metas.

- **PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS:** se deben identificar los grupos de interés relacionados con la organización e indicar en la memoria cómo se ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables, siempre buscando el equilibrio entre los intereses de los grupos de interés y la organización. En este sentido, si los grupos de

interés no participan en la elaboración de la memoria ni se identifican con ella, es menos probable que las memorias se adecúen a sus necesidades, lo que a su vez provocará que sean menos creíbles para estos grupos. Esto demuestra que la participación de los grupos de interés hace que aumente la utilidad de la memoria.

En ocasiones, las organizaciones se implican con los grupos de interés para que participen en las actividades de la empresa. Esto puede ser muy útil para la elaboración de la memoria. Para ello, se les debe transmitir la información de forma eficaz.

Dentro de las comprobaciones que podemos realizar, están los resultados de los procesos con la participación de los grupos de interés y cómo éstos han aportado decisiones coherentes en la cobertura de la memoria.

- **CONTEXTO DE SOSTENIBILIDAD:** este debe ser lo más amplio posible. Se debe contextualizar la información e indicar cómo la organización contribuye, o pretende contribuir en un futuro, a evitar el deterioro de las condiciones económicas, ambientales y sociales es a nivel local, regional o global.

Hay que tener en cuenta la influencia de los impactos, si son a nivel local, regional o global (por ejemplo, el cambio climático), y que afecten en mayor o menor grado en el desarrollo de la comunidad.

También se describirá la relación entre sostenibilidad y estrategia organizativa, los riesgos y las oportunidades a largo plazo, incluyendo temas referentes a la cadena de suministro.

Las comprobaciones se realizan con mediciones de desarrollo sostenible. En este sentido, se entenderá que ha conseguido un contexto más amplio en cuanto a condiciones y objetivos de desarrollo sostenible cuando se refleje en publicaciones de prestigio.

- **EXHAUSTIVIDAD:** la exhaustividad hace referencia al alcance, la cobertura (entendida como conjunto de entidades) y el tiempo (impactos a corto o largo plazo). También hace referencia a las prácticas de recopilación de información y a que la presentación de estos datos sea

razonable y apropiada, de acuerdo con los principios de precisión y equilibrio. Por ello, se deben realizar estimaciones razonadas que reflejen el tamaño, la naturaleza y el alcance más probable de dichos impactos.

En la cobertura de la memoria de sostenibilidad se deben incluir las entidades sobre las que la organización informante ejerce un control o una influencia significativa, entendiendo por control el poder en la dirección de políticas financieras y operativas, y la influencia significativa como el poder participar en las decisiones y el control de las políticas de aplicación. Asimismo, se debe dar cobertura a las entidades que guarden relación con los retos de la organización.

Con relación a los principios para definir la calidad de la elaboración de memorias, buscan asegurar la calidad de la información y son esenciales para conseguir una transparencia efectiva. Esta calidad permite que se realice una valoración adecuada y razonable en la elaboración de la memoria. Estos principios son: equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad.

- **EQUILIBRIO:** se deben reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos, para realizar una valoración razonable. La memoria debe incluir resultados favorables y desfavorables, explicando cómo influyen éstos en los grupos de interés en proporción a su materialidad.
- **COMPARABILIDAD:** los datos a tratar han de poder ser analizados y comparados con los de otras organizaciones. Asimismo, debe poderse comparar la información sobre los ámbitos ambiental y social de la propia organización. Se deberán realizar análisis comparativos y evaluar los progresos como parte de las actividades de calificación, decisiones de inversión, elaboración de recomendaciones. Además, esta comparación se realizará con datos actuales e históricos para la elaboración de la memoria. Para la recogida de información se aplicarán los protocolos de recopilación, valoración y presentación de información generalmente aceptados.
- **PRECISIÓN:** la información de la memoria tiene que ser precisa y detallada, para que los grupos de interés de la organización puedan

valorar el desempeño de la organización informante. Se pueden utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas. Las cualitativas hacen referencia a la cobertura de la memoria y las cuantitativas sirven para recopilar, compilar y analizar los datos. Se indicaran qué datos se han medido, las técnicas utilizadas, margen de error, etc.

- **PERIODICIDAD:** se debe establecer un calendario de actuaciones para que se puedan tomar decisiones de una forma adecuada. La importancia del momento en que se transmite la información es fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Para transmitir esta información se deberán realizar informes que garanticen la comparabilidad a lo largo del tiempo y la accesibilidad a la memoria a los diferentes grupos de interés. Se tendrá en cuenta la presentación de la memoria de sostenibilidad, intentando que coincida con la presentación de resultados.
- **CLARIDAD:** se expondrá la información de una forma accesible y comprensible para los grupos de interés de la organización. La memoria deberá contener el nivel de información necesario para satisfacer las necesidades informativas de los usuarios de la misma.
- **FIABILIDAD:** los grupos de interés deben tener la plena confianza de que la información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria han sido recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.

Estos datos deben poder verificarse y deben estar respaldados por documentación y controles internos, que puedan ser revisados por terceros. Se deben identificar las fuentes, para justificar la fiabilidad.

Por otra parte, la guía GRI 3.1. (2011) establece unos contenidos básicos. Más concretamente, son tres tipos de información o contenidos: estrategia y perfil, enfoque de la dirección e indicadores de desempeño.

- *Estrategia y perfil:* incluye el contexto general, necesario para comprender la organización, su estrategia, su perfil y su gobierno. En este apartado es donde se proporciona una visión estratégica

de la organización en cuanto a la sostenibilidad. Y, además, se analizarán los principales impactos, riesgos y oportunidades de sostenibilidad. En cuanto al perfil, se definen todas las características de la organización, así como sus dimensiones, estructura, mercados a quien se dirige, etc.

- *Enfoque de la dirección:* se incluye la forma en que la organización trabaja en las diferentes áreas.
- *Indicadores de desempeño:* indicadores que facilitan la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, medio ambiental y social de una organización.

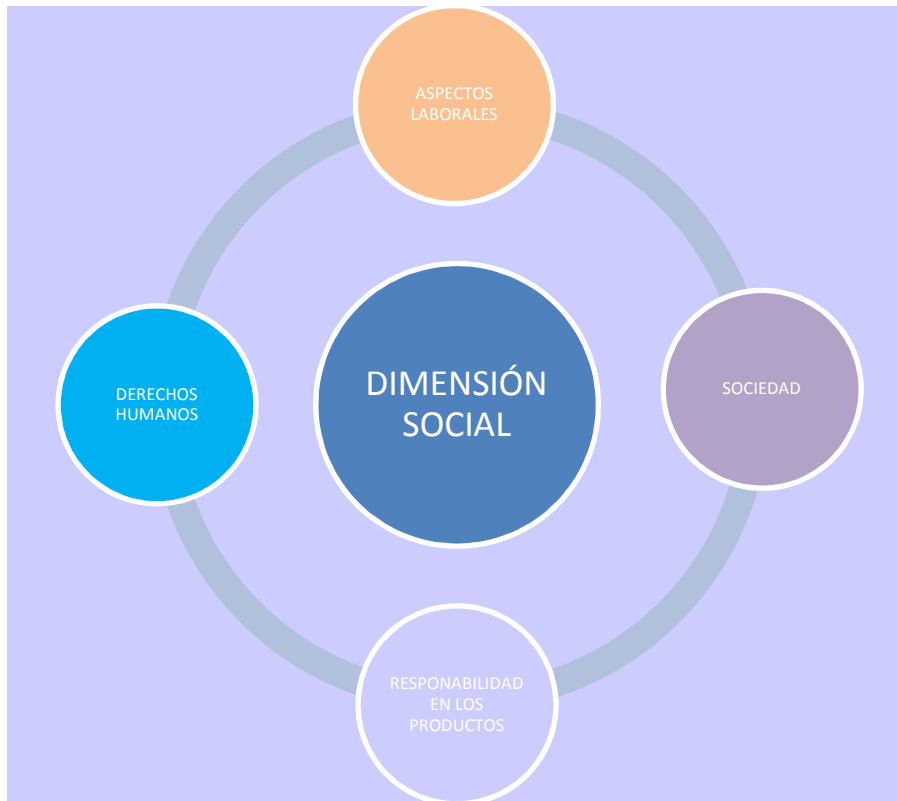
En cada una de las tres dimensiones, se incluye un enfoque de la dirección y los correspondientes indicadores, tanto principales como adicionales. Los indicadores principales se han desarrollado mediante la participación de los grupos de interés desarrollados por GRI. Los indicadores adicionales hacen referencia a algunos aspectos que se pueden analizar en algunas organizaciones, pero no en todas de forma general.

2.4. CUESTIONES ESPECÍFICAS DE LA DIMENSIÓN SOCIAL EN LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

La parte práctica de este trabajo se centra en la dimensión social de la RSC. Por ello, en este epígrafe se comentan con más detalle algunas cuestiones específicas de esta dimensión. Analizando la dimensión social, encontramos cuatro subdimensiones: en cuatro subdimensiones: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos (Figura 3).

En la parte práctica se ha estudiado como más profundidad lo referente a la responsabilidad sobre sus productos. Estos indicadores, tratan de valorar cómo la organización va a responder de los productos y servicios que afectan a los consumidores en aspectos como la salud, seguridad, información, etiquetado, marketing y protección de datos (Figura 3). Para ello, la organización debe establecer unos procedimientos internos y comprobar que éstos se cumplen de forma adecuada.

FIGURA 3
Subdimensiones de la dimensión social



Fuente: Elaboración propia

Los indicadores relativos a la responsabilidad sobre los productos de la organización se estructuran en cinco apartados: salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios, comunicaciones de marketing, privacidad del cliente y cumplimiento normativo (Figura 4).

FIGURA 4

Subdimensiones de la responsabilidad sobre los productos



Fuente: Elaboración propia

El procedimiento a seguir con la subdimensión de responsabilidad sobre los productos es el siguiente: en primer lugar se deben indicar los diferentes objetivos de organización en relación con esta subdimensión. Posteriormente se indica la política de la organización y cómo define sus compromisos de responsabilidad hacia sus productos. En este sentido, se establecen niveles de responsabilidad dentro de la organización y se deja clara la estructura organizativa en cuanto al gobierno corporativo. También han de darse a conocer los pasos que ha dado la organización en el ámbito de la formación y

sensibilización sobre estas cuestiones. Después, se realiza una evaluación y seguimiento de las medidas tomadas por la organización, tanto a nivel preventivo como correctivo, y se explica cómo se han realizado las auditorias o verificaciones oportunas. Finalmente, se añade la información adicional necesaria para entender mejor el desempeño de la organización, (por ejemplo, éxitos y deficiencias, riesgos y oportunidades, cambios en las estructuras, estrategias para conseguir los objetivos, etc.).

Por último, en la tabla 3 cito algunos indicadores del desempeño de la responsabilidad sobre productos, según se recogen en la guía G3.1.:

TABLA 3

Indicadores de desempeño de la responsabilidad sobre productos

ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE	PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.
	PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.
ASPECTO: ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.
	PR4	Número total de incumplimientos de la

		regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.
	PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.
ASPECTO: COMUNICACIONES DE MARKETING	PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.
	PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.
ASPECTO: PRIVACIDAD DEL CLIENTE	PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.
ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO	PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.

Fuente: Guía, G.3.1 (2011)

3.- ESTUDIO DE CASO: LA RSC EN TELEFÓNICA, S.A.

En este apartado se ha realizado el estudio de caso de la empresa Telefónica, S.A. Para ello en primer lugar se presenta brevemente la metodología de análisis empleada. A continuación, se realiza una introducción a la empresa y se exponen las políticas aplicadas referidas a RSC. Posteriormente se valora cómo se ha aplicado la guía G.3.1. en la memoria de sostenibilidad de la empresa y, por último, se exponen diferentes ejemplos de buenas prácticas de esta empresa referidas a su dimensión social.

3.1. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo en su parte práctica es el estudio de caso. Esta metodología sirve para analizar situaciones reales en las que se tienen que tomar decisiones, valorar actuaciones, emitir juicios fundamentados, etc., permitiendo comprender, conocer y analizar todo el contexto y variables que intervienen en el caso. Su aplicación exige capacidad para gestionar la información, anticipar y evaluar el impacto de las decisiones adoptadas (Wikipedia, 2013).

Este es un método de investigación usado en sociología como método de evaluación cualitativa, definido como: *“Un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”* (Díaz, 1978). Otros, como Mcdonald y Walker (1977), hablan de un examen de un caso en acción. Muchos otros lo definen también, pero todos coinciden en que es una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso en concreto (Wikipedia, 2013).

El estudio del método de caso puede ser individual o múltiple, según la clasificación de Yin (1993). En este caso se ha realizado de forma individual, llevando a cabo un estudio en profundidad del caso concreto. Se ha utilizado un razonamiento inductivo, obteniendo unos datos y confirmando unos hechos concretos. La selección del caso se ha producido al tener este un carácter representativo en la materia a valorar.

En este trabajo se analiza la estrategia y actuaciones de la empresa Telefónica, S.A. y, más concretamente, los planes relativos a la RSC y los informes anuales de responsabilidad corporativa. La atención se ha centrado en su política de RSC, instrumentos, razones, resultados e informes de sostenibilidad basados en las guías GRI. Se constata la aplicación de los fundamentos teóricos a un caso práctico, analizando cómo la empresa ha ido utilizando las herramientas disponibles, elaborar unas memorias de sostenibilidad que le permiten comunicar a sus grupos de interés su estrategia y su compromiso con la sociedad, demostrando que es una compañía sostenible.

Para ello, las principales fuentes de información han sido la observación directa y la documentación publicada por la propia empresa y disponible al público general en su página web.

3.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA TELEFÓNICA S.A. Y EL PAPEL DE LA RSC

Telefónica, S.A. es una empresa española de capital privado, que constituye uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder en el mundo en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia operativa en Europa y Latinoamérica. Es el primer operador a nivel europeo. Se constituyó en España en 1924, tiene más 1,5 millones de accionistas directos, 173.000 empleados y 15.500 proveedores. Con presencia en 24 países, cuenta con una cartera de clientes que supera los 315 millones.

En la actualidad tiene líneas de telefonía fija, ADSL o clientes de teléfonos móviles. Está formada por un grupo de empresas: Movistar (para España y Latinoamérica, a excepción de Brasil), Vivo (en Brasil) y O2 (en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia). Es una empresa que comenzó en régimen de monopolio pero que, tras su liberalización, ha tenido que competir con otras operadoras. Establece su estrategia y gestión basándose en la relación con los grupos de interés, tratando de cuidar su reputación corporativa intentando transmitir una imagen de cercanía y de tradición.

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.

Según informe de sostenibilidad del año 2012 se puede concluir que Telefónica, S. A. adopta su política de RSC desde la perspectiva de la triple cuenta de resultados, que considera el impacto económico, ambiental y social (véase tabla 4).

TABLA 4
Triple cuenta de resultados

Impacto económico	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de riqueza durante el 2012 en los países donde está presente por valor de 78.840 millones de euros. • Crecimiento de sus accesos hasta alcanzar los 315,7 millones de clientes en ámbito mundial, 53 millones de ellos en banda ancha. • Incremento de inversiones en I+D. • Incremento de inversiones socialmente responsables, que alcanzaron los 71.11 millones de euros. • Formación en principios de actuación y en protección de datos y privacidad a un gran número de sus empleados. • Incremento de volumen de compras a proveedores locales, un 85,6 del volumen total, con la consiguiente contribución al sistema productivo. • Fomento de la responsabilidad en toda la cadena de suministro. Realización de 950 trabajos de auditoría interna e inspección.
Impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de emisiones de CO2 por cliente, fijando para el 2020 nuevos objetivos de reducción de un 30%. • Reducción de casi un 20% del consumo energético en Redes. • Desarrollo de más de 35 proyectos de eficiencia energética a

	<p>nivel global en la Red, con un ahorro en el gasto energético de 5 millones de euros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en proyectos de coches eléctricos, servicios <i>Green TIC</i>, telepresencia, que contribuyen al ahorro de energía con las TIC. • Situada entre las cinco primeras empresas a nivel mundial en el sector de las comunicaciones, en inversiones en transparencia y materia de cambio climático. • Sistemas de gestión ambiental certificados conforme a la norma ISO 14001 en el 50% de las empresas del grupo Telefónica. • 33.000 infraestructuras en la Red móvil que comparte con el resto de los operadores, optimizando así sus recursos. • Reutilización de 147 toneladas de teléfonos de sus clientes y reciclaje de 69 toneladas.
Impacto social	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo a 133.263 personas. • Considerada por el instituto <i>Great Place to Work</i> como una de las 25 mejores compañías globales para trabajar en el mundo. • Inversión de más de 158 millones de euros en acción social y cultural en 2012 en los países en los que opera, principalmente a través de la Fundación Telefónica. • Programa <i>Proniño</i> con el que se beneficiaron más de 337.000 niños, niñas y adolescentes, cuyo objetivo es contribuir a erradicar el trabajo infantil en Latinoamérica. • Financiación de 3.726 proyectos en seis países de la Unión Europea a través del programa <i>Think Big</i>, con los que se fomenta la iniciativa y el espíritu emprendedor. • Incremento de volumen de contratación de proveedores sociales que emplean a personas con discapacidad, hasta alcanzar más de 4.225 millones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de proyectos de formación en el área educativa, principalmente asociados al uso de las nuevas tecnologías. • Puesta en marcha del proyecto <i>M-Inclusión</i>, cofinanciado por la Comisión Europea, para poner en marcha la primera plataforma de inclusión social a través de soluciones móviles para Europa y Latinoamérica.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Además, Telefónica, S. A. suscribió los principios del Pacto Mundial en el año 2002 y ha ido implantándolos y desarrollándolos de forma progresiva. La información relativa al año 2012 muestra el grado de cumplimiento de estos Diez Principios (Tabla 5):

TABLA 5
Telefónica, S. A. y los principios del Pacto Mundial

Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Asume la responsabilidad empresarial de respeto a los derechos humanos, con un trabajo proactivo a través de la cadena de valor y el área de influencia. • Se asegura de que sus empresas no vulneren los derechos humanos, ni a través de sus profesionales, clientes o proveedores.
Estándares laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza la formación, así como la pertenencia a un sindicato de forma libre y sin coacción. • Garantiza que no existe trabajo forzado en ninguna de sus empresas, disponiendo de la regulación adecuada en cuanto a horas de trabajo, seguridad en el trabajo y política de remuneraciones de los trabajadores. • Contribuye a la erradicación del trabajo infantil en los países donde opera, regulando de una forma responsable la cadena de suministro, a través de programas de la

	<p>Fundación Telefónica como <i>Proniño y EducaRed</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica el Proyecto Global de Diversidad, a través del que se incluye la perspectiva de diversidad en el ciclo de vida del empleado.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Se da respuesta adecuada a los problemas globales, como el cambio climático y los riesgos ambientales que puedan suponer de las actuaciones de esta empresa. • Se gestiona de forma eficiente la responsabilidad ambiental en todas las áreas de negocio. • Se desarrollan productos y servicios que generen eficiencia energética y Reducción de emisiones de CO2 en nuestros clientes.
Anticorrupción	<ul style="list-style-type: none"> • Se lleva a cabo una estrategia anticorrupción, que establece controles de forma adecuada y actuando con los casos detectados de manera intransigente.

Fuente: Elaboración propia

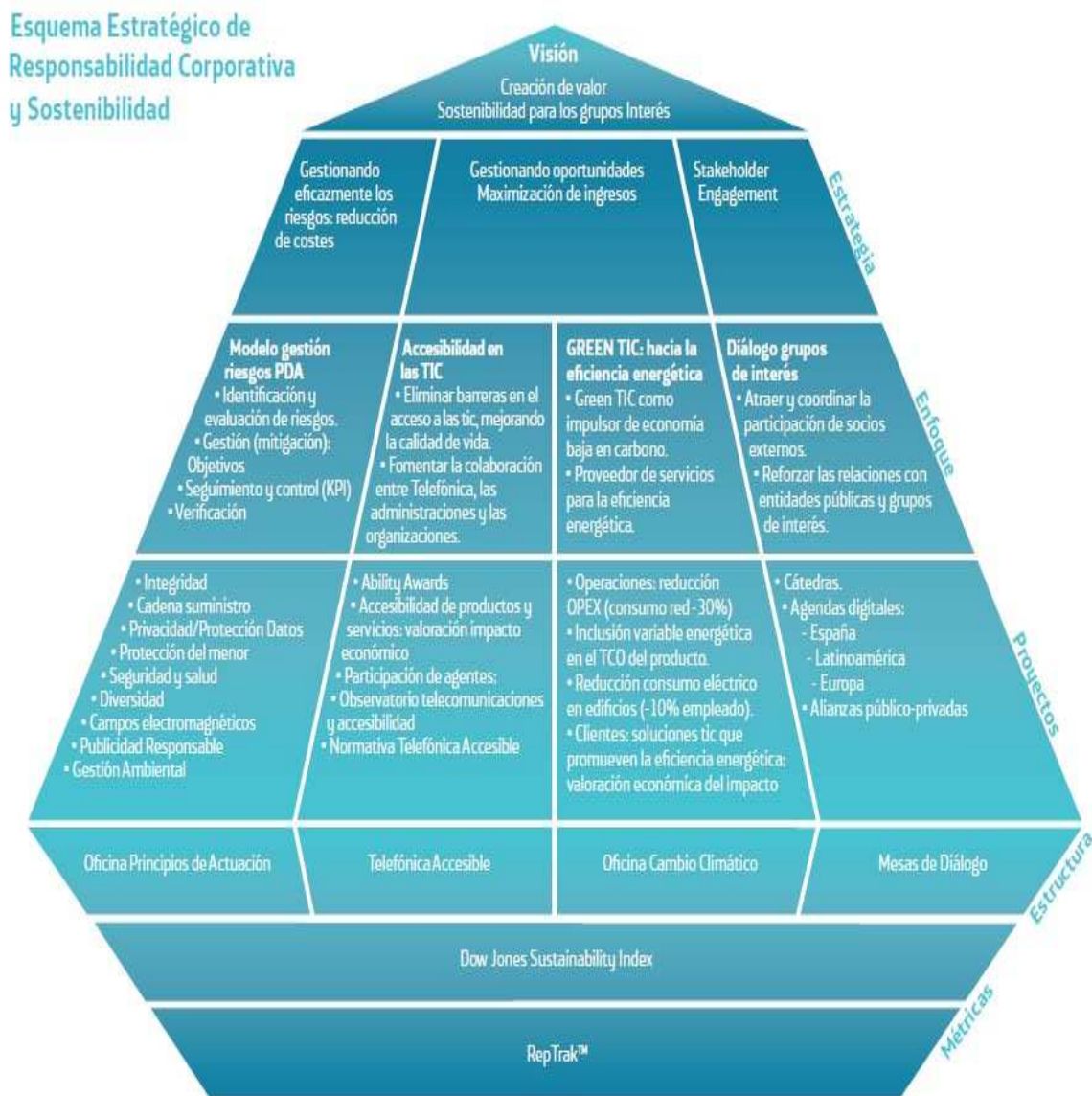
En este sentido, Telefónica, S. A. utiliza la gestión sostenible como forma de crear valor para empleados, clientes, accionistas, socios a nivel global y a toda la sociedad, destacando entre sus valores: la visión, el talento, el compromiso y la fortaleza. Esta creación de valor se consigue a través de la transparencia y la competitividad. La transparencia genera confianza en los mercados y también en los grupos de interés. La competitividad se logra a través de la optimización de los costes y el incremento de los ingresos, que se produce mediante la gestión de los riesgos vinculados a la aplicación del código ético y de las oportunidades de negocios con impacto positivo en la sociedad, el medio ambiente, etc.

Los proyectos de sostenibilidad se analizan desde una perspectiva de valor con tres líneas principales: crecimiento en la actividad, incremento en la rentabilidad y Reducción del riesgo. En conclusión, para Telefónica, S. A. la sostenibilidad corporativa fomenta la competitividad y progreso: en los mercados Reduce la prima de riesgo; de cara a los clientes, aumenta el valor

de marca y la diferenciación; ayuda a fidelizar a los empleados porque garantiza un proyecto estable de compañía; y la sociedad, afianza la legitimidad para operar y permite el desarrollo sostenible (Figura 5).

FIGURA 5

Esquema estratégico de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad de Telefónica, S.A.



Fuente: Memoria sostenibilidad 2012 Telefónica, S.A.

3.3. VALORACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA G.3.1. EN LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DE TELEFÓNICA, S.A.

Telefónica, S.A. es una empresa pionera en la elaboración de memorias de sostenibilidad en nuestro país. Para ello, utiliza los estándares GRI y APS, que son los más contrastados y extendidos para la elaboración de este tipo de informes. Su objetivo último no es otro sino facilitar la comprensión, la comparabilidad y la máxima transparencia ante sus grupos de interés. Este epígrafe se dedica a hacer una valoración, a modo de sencilla auditoría, del grado de utilización de estos estándares como referencia para la elaboración de la memoria de sostenibilidad del año del año 2012.

Con relación al contenido, la memoria sigue los siguientes principios, basada en la guía G3.1.:

-Materialidad: se incluyen los impactos significativos sociales, ambientales y económicos y los datos que pueden influir en los grupos de interés. La transparencia y la responsabilidad han sido las bases utilizadas para el análisis de la materialidad de la memoria. En este sentido, se ha diseñado una matriz de materialidad, según la norma AA1000AS, con el objetivo de abordar los temas que son relevantes, atendiendo a las demandas e inquietudes de los grupos de interés de la compañía. El análisis de materialidad de Telefónica, S.A. se fundamenta en el sector, la estrategia de la compañía y las expectativas de los grupos de interés. En efecto, se valoró el impacto actual o potencial en la estrategia de la compañía, para capturar las oportunidades digitales, reforzar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio y agilizar la toma de decisiones, además de simplificar los procesos.

Como ejemplo podemos citar la realización de una encuesta para conocer qué temas son los más relevantes entre sus grupos de interés. Para ello, se consultó a público experto, en función de dos variables: el impacto actual o potencial en la estrategia de la compañía para capturar las oportunidades digitales, reforzar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio y analizar la toma de decisiones y simplificar los procesos y, por

otro lado, el nivel de interés de los *stakeholders*. Las áreas de interés para éstos han sido: protección de datos y privacidad, buen uso de internet por los niños y jóvenes, campos electromagnéticos, Green TIC, código de conducta, transparencia, calidad en el servicio, cadena de suministro, diversidad, marketing responsable, inclusión digital, accesibilidad, gestión ambiental y derechos humanos. Según estos parámetros se ha realizado una matriz con los resultados de la encuesta (Figura 6).

FIGURA 6
Matriz de materialidad 2012

<ol style="list-style-type: none"> 1. Protección de datos y privacidad 2. Buen uso de internet por los niños y jóvenes 3. Campos electromagnéticos 4. Green TIC 5. Código de conducta 6. Transparencia 7. Calidad en el servicio 8. Cadena de suministro 9. Diversidad 10. Marketing Responsable 11. Inclusión digital 12. Accesibilidad 13. Gestión Ambiental 14. Derechos Humanos 	Relevancia en los grupos de interés	ALTA		13	2	6	7		
					4	1	5		
		MEDIA		3	12				
				14	11	8			
		BAJA							
			9						
				BAJA	MEDIA	ALTA			
				Impacto de la estrategia					

Fuente: Informe Sostenibilidad Telefónica, S.A., 2012

-*Inclusividad de los grupos de interés*: se ha identificado a sus *stakeholders* y se describe cómo responde a sus expectativas e intereses.

Ejemplo de esta inclusividad es la medida que ha tomado la empresa hacia sus clientes a través de la simplificación de tarifas con el programa FUSIÓN, facilitando la transparencia en la relación con los clientes y consiguiendo una gestión más eficaz de las reclamaciones. Mediante este programa se agrupan las facturas del fijo, móvil, banda ancha fija y televisión.

-*Contexto de sostenibilidad*: la empresa entiende el significado de desarrollo sostenible y lo aplica en todas las áreas de la empresa. En este contexto, la empresa detecta los riesgos y oportunidades a largo plazo y establece debates con sus grupos de interés. De acuerdo con la Norma AA1000 (APS) de *AccountAbility*, referente a la gestión de grupos de interés, la empresa indica con respecto a la inclusividad de los grupos de interés que éstos han participado en el desarrollo estratégico, lográndose dar una respuesta responsable con la sostenibilidad. Se comprueba que para la empresa tienen gran relevancia los temas importantes para los grupos de interés, tratándose de dar respuesta a la demanda de dichos grupos. Un ejemplo de esta sostenibilidad es la aplicación del programa Green TIC y medio ambiente, que se basa en la gestión de riesgos ambientales, la promoción de la eco eficiencia interna y la búsqueda de oportunidades de negocio, a través de servicios TIC que fomenten una economía baja en carbono (Informe de Sostenibilidad Telefónica, 2012).

-*Exhaustividad*: se recoge de forma suficiente el reflejo de los impactos sociales, económicos y ambientales. Ejemplo de esto es que Telefónica, S. A. pertenece a Autocontrol, lo que implica que asume en todas las comunicaciones su Código de Conducta Publicitario, basada en el Código de Buenas prácticas Publicitarias de la *International Chamber of Commerce*, con lo que se ajusta a un proceso de control exhaustivo que,

si se incumple, puede llevar consigo la implantación de sanciones a nivel internacional.

- Equilibrio*: se reflejan aspectos tanto positivos como negativos del desempeño de la organización. Un ejemplo de este equilibrio es la puesta en marcha de un canal confidencial para trabajadores, mediante el cual éstos pueden informar de aquellas prácticas que pueden ser negativas para la empresa y aquellos principios de actuación que no están siendo aplicados. A este canal acceden los trabajadores a través de la intranet de la empresa.
- Comparabilidad*: se pueden realizar comparaciones con datos de años anteriores para medir las variaciones producidas. Esta empresa pone a disposición de sus grupos de interés todas las memorias de sostenibilidad de años anteriores a través de la web corporativa www.rcysostenibilidad.telefonica.com, además de toda la información necesaria sobre la aplicación de la RSC.
- Precisión*: La información es precisa y detallada y los datos que contiene están adecuadamente contrastados. Los informes de sostenibilidad están verificados externamente bajo los estándares de auditoría ISAE 3000, AA1000 e ICJCE. Esta auditoría la realiza la empresa Ernst & Young.
- Periodicidad*: El diálogo con los grupos de interés es permanente. Se han establecido canales abiertos a través de redes sociales, blogs o el programa RConversa, a través del cual existe una comunicación directa con los *stakeholders*. Más adelante se detallan algunos ejemplos de dialogo, en los que se detalla la periodicidad de las actuaciones (véase páginas 46-48). En cuanto a la elaboración de las memorias de sostenibilidad, se establece una periodicidad anual.
- Claridad*: La información se expone de una manera clara y accesible para los grupos de interés de la empresa. Para facilitar la claridad y transparencia de la información, cabe destacar que Telefónica, S. A. es la única operadora de telecomunicaciones en España que ha creado de forma voluntaria una segunda instancia para la gestión de reclamaciones. Se trata del Servicio de Defensa del Cliente (SDC), un

área independiente del negocio a la que acudir como instancia superior en el supuesto de no haber recibido una respuesta satisfactoria por parte de las áreas de atención del negocio. Las resoluciones del SDC están fundadas en criterios de equidad e independencia.

-*Fiabilidad y verificación*: la información y los procedimientos seguidos en la preparación de este informe han sido recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados a examen externo. En concreto, como se ha recogido en el apartado de precisión, se ha realizado una auditoria externa a través de la empresa Ernst & Young.

Finalmente, además de los indicadores internos de gestión, la compañía cuenta con dos índices de seguimiento: el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) y el *Carbon Desclousure Project* (CDP).

En lo que concierne a los grupos de interés, ara Telefónica S. A. es de vital importancia satisfacer sus necesidades. Esto se consigue a través del dialogo, que permite identificar y mitigar los riesgos y desarrollar nuevas oportunidades de negocio, contribuyendo a crear un valor sostenible. En efecto, Telefónica, S. A. manifiesta tener un fuerte compromiso por sus grupos de interés, lo que se traduce en un proceso de diálogo e interacción constante.

Dentro de los grupos de interés podemos encontrar a todas aquellas personas, asociaciones e instituciones que afectan a la actividad de Telefónica, S.A., o son afectadas por la misma. Entre ellos se distinguen: clientes, empleados, inversores y proveedores, así como las distintas organizaciones sectoriales, gubernamentales y no gubernamentales con las que la compañía mantiene una estrecha colaboración para el desarrollo de las comunidades en las que opera. Para esta empresa, es una responsabilidad compartir aquellos temas relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que más le interesan y preocupan. Entre ellos se encuentran la educación, la sanidad, el *e-government*, la inclusión social, el cambio climático y los primeros pasos de la infancia en las nuevas tecnologías.

Para ello, utiliza diferentes vías de diálogo:

-*Diálogo presencial*: se trata de un proceso de comunicación directa con empleados, clientes, gobierno..., cuyo objetivo es conocer su opinión y recoger sugerencias para una mejora continua de la empresa.

-*Diálogo 2.0*: es una nueva forma de comunicación *on-line* que permite trabajar, entretenerse, informarse, opinar y participar en la sociedad. Este medio lo utiliza la empresa para dialogar con sus diferentes grupos de interés. Durante el año 2012 se establecieron 224 canales diferentes, algunos a través de *Twitter, Facebook, YouTube y Tuenti*, además de apoyo en blogs de temáticas especializadas. Para la comunicación con sus empleados ha desarrollado la Red social corporativa "*Yammer*", que se ha convertido en una herramienta a través de la que todos los trabajadores pueden compartir información, inquietudes, iniciativas y casos reales de la actividad de la compañía. También se ha creado la plataforma *eKISS*, donde se ofrece información de interés y se intenta que los trabajadores utilicen estos recursos para mejorar el uso de las TIC. A través del diálogo establecido en la web 2.0, Telefónica, S. A. ha conseguido conocer mejor las opiniones y expectativas de sus grupos de interés. Los temas prioritarios durante 2012 fueron: nuevos productos y servicios; calidad, provisión y atención a los clientes; emprendedores y emprendimiento; el uso de las TIC en educación; la infancia y el uso de las nuevas tecnologías; el programa *Proniño* y cuestiones sobre inclusión digital. También este medio permite ofrecer un canal ágil y eficaz de atención y resolución de incidencias, complementario a los *call centers* y las tiendas, y presentar un mayor volumen de información de una forma personalizada. Todo ello puede atribuirse al importante cambio de la estrategia de contenidos y a la promoción de un diálogo abierto con los empleados.

Conocer los temas que más preocupan a los grupos de interés de Telefónica, S. A. es la base sobre la que se asientan los proyectos de sostenibilidad de la Compañía. A continuación, se ilustran algunos ejemplos de acciones emprendidas por la compañía y dirigidas a determinados grupos de interés:

- *Clientes*: canales de venta, servicios de atención al cliente, seguimiento de la satisfacción, realización de estudios de mercado, foros de debate y áreas de encuentro para conocer la experiencia de consumo de los productos y servicios de la compañía en materia de sostenibilidad y responsabilidad corporativa.
- *Empleados*: encuesta anual a todos los profesionales, en la que figuran cuestionarios específicos sobre materias de sostenibilidad, mesas de diálogo interno sobre principios de actuación, canales internos de denuncias diversas... Además, funcionan como canal de comunicación la intranet, los blogs de la empresa y sus cuentas de Twitter.
- *Accionistas*: reuniones individuales y colectivas con inversores institucionales y analistas sectoriales, así como canales *on-line* para conocer los temas que resultan más relevantes a la comunidad inversora y responder a sus preguntas. Telefónica, S.A. ha estado incluida en el índice DJSI hasta el año 2011. A partir de 2012 se aplica el índice *Dow Jones Sustainability Europe Index*, a nivel europeo, que abarca al 20% de las mayores empresas europeas en términos de sostenibilidad. Existe un subconjunto de tres índices más específicos diferentes para cada región, siendo el subconjunto principal Eurozona Índice *Dow Jones* (DJSI Eurozona), Este índice mide el desempeño financiero de las empresas en términos de sostenibilidad en la región de la zona euro.
- *Proveedores*: encuesta cada dos años para valorar la satisfacción de los proveedores y las evaluaciones de calidad incluidas dentro de los sistemas de calidad.
- *Organizaciones sectoriales*: participación en foros y asociaciones en los que se debaten los temas particulares de sostenibilidad y responsabilidad corporativa que afectan al sector de la telefonía, para mejorar las mediciones, estandarizar indicadores y compartir experiencias.
- *Organizaciones gubernamentales*: dependiendo de la distribución geográfica se agrupan diferentes interlocutores (locales, regionales, nacionales y globales), estableciendo con ellos un dialogo fluido en lo referente a servicios de telecomunicaciones, innovación, consumo,

educativos, sociales, reguladores, económicos, etc., participando en el desarrollo de políticas públicas.

- *Organizaciones no gubernamentales y fundaciones:* acuerdos de colaboración y diálogo continuo. Algunas de las entidades con las que se establecen estos acuerdos son: ONCE y su Fundación ASPAYN Granada, CNSE y su Fundación FIAPAS, FAPS, CERMI...
- *Público profesional:* la opinión de los públicos expertos en temas de sostenibilidad y responsabilidad corporativa resulta muy constructiva para la identificación de asuntos materiales. Se encargó una encuesta en la revista profesional Diario Responsable. Telefónica, S. A. recibió 334 cuestionarios sobre los indicadores de materialidad de la compañía y su política de transparencia, así como nuevas áreas de interés.
- *Estructura organizativa:* la gestión de la sostenibilidad corporativa se atribuye a la Dirección de Asuntos Públicos y Corporativos y cuenta con una Comisión en el Consejo de Administración. Esta Comisión impulsa la implantación de los valores de la compañía, fomenta la correlación de los valores con la identidad de Telefónica, S. A., supervisa la incorporación de los valores en las operaciones, conoce y controla el grado de identificación de los grupos de interés con los valores y potencia el desarrollo del proyecto de reputación corporativa.

3.4.-EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE TELEFÓNICA, S. A. EN LA DIMENSIÓN SOCIAL

Por motivos de limitaciones de extensión, en este trabajo me centraré en el ámbito social de la RSC de Telefónica, S. A. y, más concretamente, en dos cuestiones específicas de las memorias de sostenibilidad de Telefónica, S. A. del año 2012. Por una parte, la responsabilidad que tiene la empresa con la sociedad en materia de protección de la infancia y adolescencia en el uso de las nuevas tecnologías, así como en la protección al usuario a través de Internet. La empresa ha detectado la necesidad de esta responsabilidad con sus grupos de interés y, personalmente, considero estos aspectos—muy

importantes en la actualidad que vivimos, donde nos encontramos inmersos en la Red. Por otra parte, la preocupación de esta empresa por sus trabajadores, pues gracias a diversas actuaciones de políticas sostenibles fue elegida en 2012 una de las 25 mejores empresas para trabajar en el mundo, según el instituto *Great Place to Work*.

3.3.1. RSC de Telefónica, S.A. con sus empleados

El éxito de una empresa tiene mucho que ver con sus empleados. A finales de 2012 el Grupo Telefónica presenta una contratación de más de 133.000 trabajadores, de los que 1.232 son directivos. La plantilla está distribuida a lo largo de 24 países. En cuanto a su distribución, Latinoamérica concentra el mayor porcentaje de la plantilla, con un 52,5%. Le sigue España (28,5%) y, a continuación, el resto de Europa (18,9%). Cabe destacar que el 95% de los trabajadores son contratos laborales indefinidos y la cifra de mujeres en plantilla se sitúa en el 38%.

Telefónica S. A. garantiza el derecho de los empleados a pertenecer a la organización sindical de su elección y favorece el desarrollo de entornos de regulación colectiva, intentando mantener una relación abierta y fluida con los representantes de los trabajadores. En la actualidad se están negociando varios aspectos. Por una parte, la adscripción de todos los profesionales de Telefónica España al nuevo esquema de clasificación por grupos profesionales. Esto promueve que los empleados tengan mayor polivalencia y favorece la empleabilidad y la movilidad de los trabajadores. Por otra parte, la implantación de nuevo modelo de carrera comercial para los agentes comerciales, adaptándose a la actual segmentación del mercado.

En lo referente a la política de retribuciones, se fomenta la estabilidad laboral. Se intenta conseguir que los trabajadores estén motivados y se sientan atraídos por la empresa, con la idea de mantener a los mejores profesionales para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos estratégicos, dentro del marco crecientemente competitivo e internacionalizado en que desarrolla su actividad y, al mismo tiempo, mantener la sostenibilidad de costes. En este

sentido, la compensación fija que Telefónica, S. A. paga a sus empleados está por encima de los salarios mínimos locales. Así, por ejemplo, las diferencias respecto al salario mínimo son: Telefónica España, 2,36 veces mayor; Telefónica Brasil, 1,15 veces; Telefónica Reino Unido, 1,13 veces y Telefónica Argentina, 2,30 veces. Además de este sueldo fijo, los trabajadores obtienen en la mayoría de los casos una retribución variable anual, vinculada a la consecución de objetivos concretos de negocio y a la evaluación del desempeño individual. Por otra parte, desde el año 2010 esta empresa ha puesto a disposición de los empleados un nuevo incentivo, el "*Plan Global de Compra de Acciones*". Esta acción se ha llevado a cabo durante 24 meses y consistía en que, por cada acción que los empleados compraran bajo este programa y mantuvieran en su poder hasta la finalización del mismo, Telefónica, S. A. entregaba otra acción de recompensa. Durante este año 2013 se ha vuelto a ofertar esta opción a los empleados, ya que en el anterior plan 41.000 empleados ejercieron este derecho. En estos momentos más del 92% de los trabajadores participantes aún conservan las acciones en su poder, lo que demuestra su interés por continuar siendo accionistas.

Otro campo en el que esta empresa trabaja es la formación. Telefónica, S. A. invirtió 49 millones de euros en la formación de los profesionales, sumando cerca de cuatro millones de horas. Cada trabajador recibió, en media, 29 horas de formación. La empresa ofrece a sus empleados una amplia oferta formativa, tanto en formato presencial como *on-line* (programas *e-learning*), y cada uno de los trabajadores cuenta con un plan de formación individualizado. Dispone del campus *Universitas Telefónica* de formación ejecutiva, donde se disponen de los últimos avances en tecnología. En el año 2012 tuvo una participación de 2.546 empleados. En resumen, los empleados de Telefónica, S. A. se beneficiaron de más de 435.300 acciones formativas, lo que supone 1.043.632 horas de aprendizaje.

Telefónica, S. A. cuenta con la *Sala de la Innovación*, que se compone de un conjunto de actividades que ofrecen diferentes herramientas y métodos para potenciar la creatividad. Mediante estas técnicas se busca despertar el espíritu innovador de todos los empleados de la empresa. Por otra parte, en 2012 se

puso en marcha el '*Modelo Global de Gestión de Performance y Potencial*'. El objetivo es comprobar que la compañía tiene el conocimiento necesario para asegurar el futuro de la organización. Esta valoración se centra en determinar la contribución del empleado a la compañía en términos de resultados y logros en el puesto de trabajo, a través de un modelo que contempla tanto la consecución de resultados, como la forma de conseguirlos. Otra acción consiste en facilitar la movilidad internacional de los líderes, para permitirles desarrollar perfiles de liderazgo, con una combinación de experiencia transnacional y visión global del negocio. Asimismo, se fomenta la movilidad internacional de los empleados y se crea una *Unidad Global de Movilidad*, para favorecer todo lo referente a la incorporación al nuevo puesto de trabajo. También destaca la incorporación de nuevos talentos a través de iniciativas como *Talentum*, que asegura a la empresa el formar a jóvenes en el ámbito interno de la empresa.

La empresa también trabaja para aplicar políticas sostenibles referidas a clima laboral, conciliación y compromiso. En efecto, se promueven políticas de conciliación y flexibilidad, que favorezcan un ambiente óptimo de trabajo, fomentando el espíritu de pertenencia. En este sentido, todas las empresas del Grupo implantan acciones que mejoran la calidad de vida del empleado y que van más allá de lo que las legislaciones contemplan. En el ámbito de la conciliación laboral y familiar destaca la flexibilidad en las situaciones de maternidad o paternidad, que facilitan el poder compaginar la familia y el trabajo, con medidas como el teletrabajo -que facilita en gran medida esta circunstancia-, y las concesiones de días para asuntos familiares y personales, mediante un sistema de créditos que permite a los trabajadores atender estas circunstancias. De hecho, se han incrementado las medidas que favorecen la conciliación de la vida profesional, personal y familiar, con la ampliación de la edad del menor para solicitar jornadas Reducidas por el cuidado de un hijo y la oferta de modalidades para el disfrute de días de permiso sin sueldo, que se pueden unir al periodo vacacional o a fines de semana extensivos.

En cuanto a las iniciativas sobre diversidad durante 2012, varias de ellas están relacionadas con la igualdad de género. Entre ellas, cabe destacar:

-*Plan de Igualdad del Grupo*: especialmente en actuaciones en supuestos de acoso laboral, sexual y por razón de género.

-*Programa de Liderazgo para mujeres (Women in Leadership)*: que pretende fortalecer sus habilidades, confianza y capacidad de recuperación personal; establecer una Red sólida de mujeres líderes a través de las empresas europeas de Telefónica, S. A. y aumentar su visibilidad; crear un ámbito en el que puedan compartir experiencias que incidan en la cultura de la organización e identificar a los mentores y patrocinadores que puedan apoyarlas.

-*Relación con la asociación Women in Wireless*, que agrupa a mujeres profesionales de la industria de las telecomunicaciones con objeto de promover el talento femenino entre los líderes del sector.

-*Programa para empleados sobre la formación en empatía y concienciación en diversidad*, mediante el cual se intenta conocer las necesidades individuales de los clientes, para así prestar mejor servicio y construir una relación más personal con los clientes, presentando los productos y tecnologías de Telefónica, S. A. de una forma diferente, sin centrarse exclusivamente en las características técnicas, buscando que éstos sean capaces de crear una experiencia de usuario diferente.

En materia de discapacidad, en estos momentos Telefónica, S. A. tiene en España un 3,04% de personas con discapacidad trabajando en su plantilla, cumpliendo así con la Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI). Se ha trabajado en la sensibilización de los empleados, con publicaciones como el manual *La discapacidad y las nuevas tecnologías*. También en 2012 la compañía diseñó el *Programa de Certificación de Colaboradores con Discapacidad*, que se pondrá en marcha en 2013. El objetivo esencial es impulsar servicios de apoyo para personas con discapacidad.

Asimismo, cuenta con un programa de acción social, al que se han destinado 158 millones de euros durante el año 2012. Las acciones se han dirigido principalmente a la juventud, infancia, el envejecimiento y la discapacidad, el desarrollo económico en poblaciones rurales y el buen uso de las tecnologías TIC. Se trabaja con voluntarios que colaboran con los objetivos sociales de la

empresa mejorar la calidad de vida de los más desfavorecidos. A través de la Fundación Telefónica se ofrecen las posibilidades, recursos y herramientas necesarias para que puedan implicarse socialmente, contribuyendo a la mejora y solución de problemas sociales concretos. Más de 24.500 voluntarios de 24 países colaboraron durante 2012 en alguna actividad o campaña. Uno de estos proyectos sociales fue las *Vacaciones Solidarias*, asociadas al programa *Proniño*, con el que se pretendió implicar a los trabajadores de la compañía a través de una experiencia vivencial durante dos semanas de sus días de descanso.

3.3.2. RSC de Telefónica, S.A. con sus clientes: infancia y buen uso de Internet

Internet es en la actualidad una herramienta consolidada a nivel mundial. La expansión de la Red ha traído consigo multitud de consecuencias en distintos ámbitos. En la esfera socioeconómica supone un nuevo fenómeno, que permite la comunicación directa entre personas a lo largo de todo el planeta. También supone un acceso a infinidad de contenidos informativos, culturales, de ocio, etc. Por otra parte, Internet tiene un impacto notable como mercado: se ha convertido en una parte fundamental del sector de las telecomunicaciones, así como de los medios de comunicación. De hecho, tiene la capacidad de integrar la mayoría de contenidos que venían ofreciendo los medios tradicionales (texto, audio, vídeo). Además, las empresas ven en esta herramienta una nueva forma de comercializar sus productos y servicios. En suma, desde un punto de vista socioeconómico y cultural, Internet ha tenido y continuará teniendo un notable impacto, y contribuye al fenómeno de la "globalización" desde una perspectiva económica, social y cultural.

Internet plantea, además, un buen número de retos que será necesario resolver en el futuro. Por una parte, guarda un gran potencial para ámbitos como el de la educación (*e-Learning*) o la democracia y la participación ciudadana (*e-Government*). Sin embargo, también plantea posibles riesgos,

por ejemplo, que las desigualdades en cuanto el acceso y uso de esta Red (comúnmente denominadas "brecha digital") se vayan ampliando en el futuro. Por otro lado, la regulación de Internet es también una tarea compleja que requiere un mayor desarrollo, entre otros motivos, para resolver cuestiones como la protección del menor de edad ante posibles peligros *on-line*. En este sentido, hay que tener en cuenta dos aspectos muy importantes. Primero, los menores tienen acceso universal a Internet. A pesar de la existencia de diferencias en cuanto a su equipamiento tecnológico en los diferentes países, una proporción muy alta de niños y adolescentes son usuarios de la Red. Segundo, los niños navegan preferentemente desde casa, seguidos de la escuela y otros lugares. El hogar es el lugar favorito de la mayoría para acceder a Internet, aunque una parte significativa de los menores también asegura acceder desde la escuela. La preferencia del hogar por encima de otros lugares a la hora de navegar puede ser una señal del uso recreativo que los jóvenes dan a Internet, pues es lógico que este segmento de la población se sienta más libre si navega desde su casa. En cada uno de estos lugares, el menor puede navegar con distintos fines, en diferente compañía, y estando sujeto a un grado variable de normas o vigilancia.

Dada la cantidad de información disponible en la Red, cada vez tiene mayor relevancia la responsabilidad con que empresas gestionan los datos de carácter personal. En efecto, la privacidad es un derecho fundamental que recoge la Declaración Universal de los Derechos Humanos, tanto en la vida privada como en el entorno familiar, y el cliente quiere disfrutar del uso de la Red de una forma abierta, sin riesgo. En este sentido, los principios de actuación del grupo Telefónica son:

- Proteger la confidencialidad de la información de sus clientes, accionistas, empleados o proveedores.
- Facilitar a los grupos de interés información relevante sobre cómo se utilizan y almacenan sus datos personales.
- Crear un entorno seguro.
- Incluir la seguridad en los nuevos productos.

- Desarrollar iniciativas relacionadas con el uso responsable de las TIC.
- Colaborar con organismos internacionales.

Además de la implantación de una política de seguridad global en el Grupo, se han reforzado las auditorías y la preparación de los empleados en materia de protección de datos, formación y seguridad:

a) *Protección de datos*: respetando los estándares internacionales de calidad y seguridad para la protección y el uso de los datos personales, cumple con el marco legal de los países en los que está presente y da respuesta a los requerimientos de sus clientes, empleados, accionistas y principios de actuación. En 2012 se incrementaron las auditorías internas en un 47% en materia de protección de datos y se aplicaron medidas de seguridad en el tratamiento de estos datos, el control de acceso, la calidad de la información, el consentimiento para su tratamiento y la posibilidad de que los afectados puedan ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.

b) *Formación y sensibilización*: Durante el año 2012, la empresa realizó las siguientes acciones en formación: a) *Telefónica Europa*, que ofrece formación actualizada en materia de privacidad y protección de datos a cerca de 35.000 empleados; b) *Telefónica Latinoamérica*, para reforzar las acciones de concienciación y formación de los empleados, con varios cursos de seguridad de la información y protección de datos.

c) *Seguridad de la información*: la empresa se esfuerza por garantizar la protección de las comunicaciones. Para ello, dispone del centro *Nemesys*, que administra notificaciones por problemas de virus, spam, ataques informáticos, contenidos ilícitos, distribución de *malware*, fraudes de tipo *phishing* (consisten en adquirir información confidencial de forma fraudulenta), copyright, injurias, etcétera. Se trata, en todos los casos, de abusos en Internet que afectan a los usuarios, a la Red de la compañía o a las páginas alojadas en sus servidores.

En materia de seguridad de la información, Telefónica, S. A. dedica una atención especial a la protección de la infancia y adolescencia. En efecto, los menores pueden ser víctimas en la Red y Telefónica, S. A. ha detectado la

necesidad de proteger a los niños y niñas de los malos usos y abusos. Somos ciudadanos digitales y las TIC son parte esencial de nuestro día a día. En concreto, son piezas fundamentales para la educación, las relaciones, el ocio y, en definitiva, el desarrollo de la infancia y la juventud. De ahí la importancia de crear un entorno en el que los menores puedan usarlas de forma segura.

Los menores son autónomos a la hora de utilizar Internet. La mayoría de ellos reconoce haber aprendido a utilizar Internet por su propia cuenta, así como navegar habitualmente sin compañía de nadie (al menos, no junto a sus padres). Además, una parte significativa de ellos (pero no la mayoría) utiliza la Red en un espacio no público, dentro del hogar.

La autosuficiencia del menor como internauta pone de relieve el deber de protección de distintos agentes (padres, educadores, autoridades públicas, etc.), para lo cual deberán estar al tanto de los peligros *on-line* que el niño puede encontrarse. Hay que tener en cuenta que, dada la frecuencia con que se navega en solitario, Internet puede resultar una herramienta más complicada de controlar que otras como la televisión o los videojuegos, en las que se da un consumo compartido con otros.

El conocimiento que los menores tienen de Internet es suficiente para un uso básico, aunque podría ampliarse en múltiples aspectos. Hay una creencia generalizada de que niños y adolescentes dominan cada aspecto de la Red y son usuarios altamente cualificados. Sin embargo, la investigación nos indica que los menores no saben tanto como se cree y que sus conocimientos son a menudo sólo suficientes para un uso básico de Internet. En consecuencia, se puede afirmar que esta falta de conocimiento avanzado puede ser una de las razones por las que niños y adolescentes no están aprovechando al máximo las posibilidades que les ofrece Internet en múltiples ámbitos.

Los menores utilizan Internet fundamentalmente como herramienta de comunicación, para buscar información de su interés y como fuente de entretenimiento. Parece que las actividades *on-line* preferidas por niños y adolescentes son estar en contacto con sus amigos y conocidos (vía correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea, etc.). También utilizan la Red para buscar contenidos de su interés en la *World Wide Web*, tanto si están

relacionados con la información como con el entretenimiento. De hecho, el entretenimiento es uno de los objetivos que persiguen más a menudo a la hora de navegar y que satisfacen de diversas formas: juegos, música, vídeos, descargas, etc. De todo lo expuesto se puede concluir que, por encima de todo, el uso que los menores hacen de Internet es recreativo.

Los menores son controlados por sus padres fundamentalmente en términos de "tiempo" y "contenido". Las preocupaciones más habituales de los padres respecto al uso que sus hijos hacen de la Red están relacionadas con el tipo de actividad que los menores realizan *on-line*, o con el contenido que visitan. También les preocupa la cantidad de tiempo que pasan conectados.

Algunas de las estrategias de mediación más comunes son preguntar al menor acerca de la actividad que está haciendo o echar un vistazo mientras éste navega. Otras estrategias son menos comunes: disponer de un filtro de contenidos, navegar junto a ellos, comprobar el historial,...En cualquier caso, apenas se ha encontrado información relativa a la efectividad de estas estrategias de mediación sobre el uso que se hace de la Web.

Aunque los riesgos y oportunidades *on-line* se dan, no son en ningún caso una realidad extrema. Los riesgos *online* más relevantes a los que están expuestos los menores son los contenidos nocivos (sexual, violento, racista, etc.), cualquier tipo de acoso o abuso, el contacto con extraños y dar información personal. Sin embargo, solo una pequeña parte de ellos están involucrados en comportamientos de riesgo. Las oportunidades *on-line* más relevantes que les ofrece Internet están relacionadas con la educación, la socialización y la participación. No obstante, parece que el potencial de Internet en estos ámbitos está aún por explotar, y los menores no están aprovechando la herramienta al máximo hasta el momento.

Las diferencias atendiendo a la edad quedan probadas y son lógicas. Conforme los niños se hacen mayores parecen utilizar Internet por más tiempo. En consecuencia, al aumentar su uso de Internet, también lo hace su exposición a distintos riesgos y oportunidades *on-line*, así como sus destrezas a la hora de manejar la web. Esto puede estar relacionado con que, también conforme

vayan creciendo, estén sujetos a un menor número de restricciones por parte de sus padres y vayan ganando autonomía como internautas.

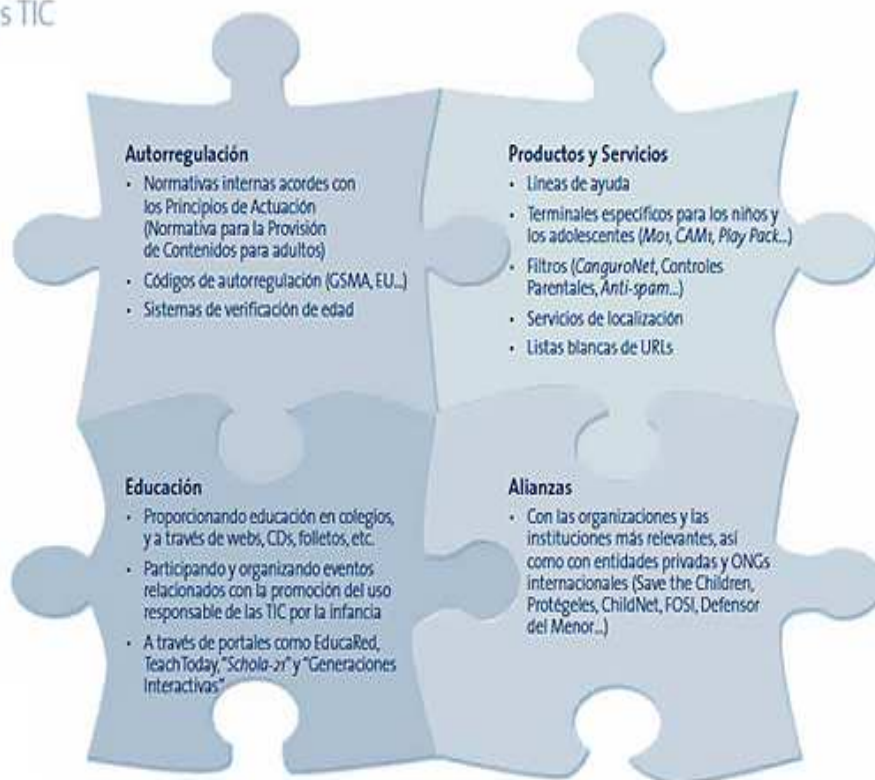
En este contexto, en 2012 Telefónica, S. A. llevó a cabo numerosas iniciativas para promover un uso responsable y seguro de las TIC en la infancia y adolescencia.

En este sentido, el objetivo de la empresa es que estos colectivos puedan aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece una vida digital y evitar riesgos en la Red. En concreto, Telefónica, S. A. ha desarrollado una estrategia basada en cuatro pilares: autorregulación, alianzas estratégicas, productos y servicios y educación (Figura 7). A continuación, se explican con más detalle cada una de estas líneas estratégicas.

FIGURA 7

Pilares de la estrategia para fomentar el uso responsable de las TIC de Telefónica, S.A.

Pilares de la estrategia
para fomentar el uso
responsable de las TIC



Fuente: Memoria de sostenibilidad 2012, Telefónica, S.A.

Autorregulación

Esta empresa aplica voluntariamente normativas internas y participa en acuerdos sectoriales para ofrecer unos servicios confiables a sus clientes. Dispone una normativa interna para la *Provisión de los Contenidos para Adultos* (CPA), que establece mecanismos de control para evitar el acceso a estos contenidos de forma involuntaria, o por parte de los menores. También trabaja en la elaboración de una normativa que abarque a todos los países donde actúa esta empresa, con la idea de aplicar una estrategia común y que además esté alineada en todas las operaciones del Grupo.

La colaboración con instituciones internacionales en todo el mundo ha permitido que esta empresa participe en el debate institucional, de cara a la creación de un marco regulatorio que contemple las necesidades de los consumidores y de la industria en esta materia, en concreto, el Marco Regulatorio en la Unión Europea. El 25 de enero de 2012, la Comisión Europea presentó sus propuestas al respecto. En concreto, se estableció una propuesta de Reglamento General de Protección de Datos y se Redactó una Directiva de Protección de Datos Personales en el marco de la prevención, investigación, detección o enjuiciamiento de infracciones penales o de ejecución de sanciones penales. Telefónica, S. A. elaboró un exhaustivo y detallado análisis de la propuesta de la Comisión, así como numerosas enmiendas que, en opinión de la empresa, deberían incorporarse al texto final.

Otras actuaciones en este contexto son:

-*Código de Conducta Nacional*: Telefónica, S. A. suscribió en 2007 el Acuerdo Marco propiciado por la Comisión Europea para fomentar el buen uso de la telefonía móvil por parte de los niños. El convenio se implementó en los países miembros a través de normas de conducta nacionales. El Código de Conducta Español lanzó en 2011 un icono que, colocado en las páginas webs de los operadores, permite a los usuarios reportar incidencias a *Protégeles.com* (una ONG sin ánimo de lucro que lucha contra los contenidos nocivos que atentan contra menores). Además,

dado que el acceso a Internet se hace cada vez más a través de *smartphones* y *tablets*, en 2012 se desarrolló una aplicación descargable que permite reportar a este sitio web. Entre marzo de 2012 y febrero de 2013, *Protégeles* recibió 3.150 denuncias desde la aplicación y el software fue descargado 1.415 veces.

-*Coalición de los CEOs para una Red mejor para los niños (CEO Coalition)*: Telefónica, S. A. forma parte de esta coalición, que tiene como objetivo el lograr una Internet mejor para la infancia. Esta iniciativa surge de la Comisión Europea en diciembre de 2011 con las principales empresas del sector TIC, que han ido trabajando en la innovación de productos, servicios y herramientas dirigidos a fomentar una utilización sana de la Red para la infancia. El compromiso de los miembros de la coalición se materializó a través de cinco áreas de trabajo:

1) Facilitar mecanismos sencillos de reporte de denuncias, implantando iconos en las web, *apps* para *smartphones*, *tablets* y extensiones en los navegadores.

2) Implementar mejoras en las configuraciones de privacidad y establecer contenidos adecuados a la edad del usuario, recogidos en una base de datos.

3) Ampliar el uso de la clasificación de contenidos a aplicaciones e información generada por los usuarios, para fomentar la unificación de criterios.

4) Extender las herramientas de control parental a todo tipo de dispositivo con conexión a Internet.

5) Luchar contra los contenidos de abusos sexuales a menores en la Red, estrechando la colaboración con los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado y las *hotlines*.

-*Coalición de las Empresas TIC*. En enero de 2012 cerca de 30 empresas del sector formaron la *Coalición de las Empresas TIC* para un uso más seguro de Internet por parte de niños y adolescentes. Este grupo trabaja sobre una serie de temas clave como los contenidos, el control parental, la

gestión del abuso, el uso inadecuado de la Red, los contenidos ilegales, la privacidad y la educación, entre otros.

Alianzas estratégicas

Para desarrollar una estrategia contundente de protección de la infancia en Internet, la compañía necesita socios y aliados potentes. Así pues, Telefónica, S.A. también ha colaborado con el sector público y privado estableciendo una serie de alianzas estratégicas. En efecto, a través de colaboraciones con socios estratégicos locales y globales, se establecen convenios y alianzas para impulsar el uso seguro de las TIC. En este sentido, destaca la colaboración nacional con los nodos del *Inhope* y del *Insafe* en cada país, ONGs locales, la Comisión Europea y la Unión Internacional de Telecomunicaciones, entre otros. Se han establecido acuerdos y coaliciones de forma voluntaria con las principales empresas del sector de las TIC, intentando ofrecer con esta medida el mejor entorno posible para la infancia en Internet. Telefónica, S.A. lleva trabajando cinco años contra los contenidos de imágenes de abusos sexuales en la Red. Pertenece a una alianza entre los operadores móviles, a través de la cual se procede de una manera proactiva al bloqueo de los contenidos ilegales, siguiendo las pautas y las listas de la *Internet Watch Foundation*, que trabaja para la erradicación de las imágenes de abusos sexuales a menores *on-line*.

Educación

En el ámbito de la educación se trabaja en la promoción de buenas prácticas y el desarrollo de medios de defensa. Se ofrece a padres, tutores y educadores recursos para educar a los más jóvenes en un uso responsable de las nuevas tecnologías y para ayudarles a identificar los riesgos que puede conllevar el mal uso que algunas personas hacen de ellas.

Se han desarrollado *microsites* en las webs del Grupo, con información específica sobre una utilización correcta de las TIC. Estos sitios incluyen

recomendaciones para proceder en casos de *cyberbullying* (acoso escolar con las nuevas tecnologías), llamadas molestas, robo de terminales, etcétera.

Se acordó el 7 de febrero como el Día Internacional de la Internet Segura. Telefónica, S. A. se sumó a la iniciativa, con múltiples actividades alrededor del mundo:

- En España se promovió el congreso *Joven y en Red*, junto con la asociación Protégeles. Participaron más de mil jóvenes de 11 a 16 años.
- En Irlanda empleados de Telefónica, S.A. impartieron charlas en colegios sobre el buen uso de Internet.
- En Reino Unido la compañía organizó debates con diferentes grupos de interés y dio a conocer la nueva versión de su web. El sitio alberga consejos actualizados y respuestas a los interrogantes que pueden tener las familias sobre Internet.

Otras iniciativas en este ámbito son:

-*Foro Generaciones Interactivas*: este foro agrupa a Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Guatemala, Perú, México y Venezuela y tiene como objetivo formar a menores, padres y profesores en el uso responsable de las TIC en España y Latinoamérica. En cuanto a su visión de futuro, en 2013 Telefónica Europa, junto con el Foro Generaciones Interactivas, creará un centro de recursos que se irá exportando de forma progresiva a los países europeos en los que opera la compañía. El primero se instalará en España; le seguirán los de Reino Unido e Irlanda.

-*eSafety Label*: con el propósito de que los colegios de la Unión Europea favorezcan un uso responsable de las TIC en las aulas, la *European Schoolnet* ha creado la *eSafety Label*. En ella han participado Telefónica, *Kaspersky Lab*, *Liberty Global*, *Microsoft* y los ministerios europeos de educación de Bélgica y Flandes, Italia y Portugal. La iniciativa cuenta además con el respaldo de los ministerios de educación y organizaciones educativas de Austria, Estonia y España.

-*Aula 365 (Argentina, Colombia y Perú)*: en estos países se dispone de contenidos didácticos multimedia para toda la familia de forma gratuita. Es lo que encuentra cualquier usuario de la web al entrar en *Aula 365*. En

este portal se facilitan herramientas avanzadas de la Web 2.0, para que los estudiantes aprendan y mejoren su rendimiento escolar. Para aclarar sus dudas, cuentan con el soporte de un profesor virtual. En esta plataforma no se permite que los internautas aporten datos personales ni fotografías, y siempre está moderada para que los menores no accedan a contenidos inadecuados.

Productos y servicios

Telefónica, S. A. ha diseñado una serie de productos y servicios para favorecer un buen uso de las TIC por parte de niños y adolescentes. También ha desarrollado herramientas para prevenir que sean víctimas de abusos por parte de personas malintencionadas, o que tengan acceso a contenidos inadecuados, tanto a través de los teléfonos móviles, como por Internet y televisión.

Algunos ejemplos son los antivirus y filtros de contenidos, para garantizar una navegación segura, y la información para adultos. En el caso de la televisión digital a través de Imagenio, se ofrece bajo un código pin parental. En concreto, ha desarrollado una serie de programas para proteger a sus usuarios. Los resumo brevemente a continuación:

- 1.-*Protección de la infancia*: Telefónica, S. A. ha puesto a disposición de sus clientes una línea de *Protección a la Infancia*, para ofrecer de modo anónimo cualquier tipo de información que pudiera significar un riesgo para los niños en Internet. Más concretamente, a través de esta línea de *Protección a la Infancia* se puede informar sobre aquellas páginas, foros, chats u otros espacios que contengan imágenes y/o filmaciones en las que se pueda apreciar a menores de edad sufriendo abusos sexuales, o menores siendo utilizados para acciones relacionadas con la pornografía. Igualmente, se puede informar sobre situaciones que podrían constituir acoso sexual a menores en el entorno de Internet. Esta aplicación se ha diseñado también como una aplicación móvil, para denunciar imágenes inadecuadas de menores. En esta área la empresa colabora con las Fuerzas y Cuerpos de

Seguridad. También colabora en relación a fenómenos como el *ciberbullying* o ciberacoso escolar, extimidad (compartir en las Redes sociales vida privada, fotos...), *sexting* (fotos a través del móvil entre adolescente utilizadas como medida de presión), *grooming* (pornografía infantil)...

- 2.- *Protección contra el spam y riesgos de robo de identidad:* Telefónica, S. A. intenta evitar la difusión masiva de correo basura, evitando así riesgos para sus clientes. Uno de los riesgos es el *phising* o robo de identidad, que permite realizar fraudes a través de webs fraudulentas. La empresa tiene una política de seguridad sobre productos y servicios en Internet, a través del *Servicio de Seguridad Corporativo e-SCUDO*, evitando que sus clientes reciban virus que puedan dañar sus equipos y su información. También tiene medidas de protección de datos de sus clientes, entre las que se incluyen la identificación de ficheros. La Compañía considera que la privacidad debe incorporarse desde el diseño y por defecto en sus productos y servicios. Ejemplo de ello es Tuenti, su plataforma de comunicación social, o los productos de la unidad Telefónica Digital, como *Smart Steps*.
- 3.- *Móviles con protección de contenidos:* También ha establecido medidas para bloquear los contenidos de clasificación para adultos con la opción OPT-IN. Estos contenidos se pueden bloquear a petición del usuario. Se han establecidos medidas de control de gasto y las llamadas realizadas, para controlar el uso de estos dispositivos.
- 4.- *Servicios de localización en los dispositivos móviles:* Ha implantado un servicio que permite localizar a una persona en tiempo real, vía web, SMS o a través de una aplicación en el móvil, implantando un sistema de permisos que protege la información de la familia. Este servicio permite programar alertas de localización, lo que pueden ayudar a las familias con niños o adolescentes.
- 5.- *Uso de Internet-Canguro Net Plus:* Esta aplicación es la más utilizada por los clientes con niños o adolescentes en su unidad familiar. Consiste en un filtro de contenidos, que permite restringir el acceso a

determinadas páginas de Internet, la publicidad, acceso a chats,... por el riesgo que pueden correr los niños en la Red.

6.-*Televisión*: La televisión es algo que todos tenemos en nuestro hogar, pero la rápida expansión de este medio ha favorecido el crecimiento de canales que llegan a nuestras casas y que los más pequeños pueden ver, sin más requisito que cambiar de canal en el mando. Esta empresa detectó la necesidad de controlar contenidos dirigidos a adultos y estableció un acceso restringido a través de un código PIN de control parental.

4.-CONCLUSIONES

Los ciudadanos han aumentado su conciencia ecológica y social. Nos preocupa el medio ambiente, la violación de los derechos humanos, la explotación laboral. También existe una presión por la regulación de la RSC. De ahí que sean varias las entidades que surgen para establecer principios y normas que estandaricen los procedimientos en la RSC (Nieto y Fernández, 2004).

En cuanto a la demanda de los mercados, los consumidores han cambiado sus pautas. Se incorporan consideraciones sociales y se practica el consumo responsable, lo que significa que aumentará el consumo de productos ecológicos y de aquéllos que cumplan unos criterios de RSC.

También los criterios sociales y medioambientales influyen en el ámbito financiero. La inversión en fondos de inversión relacionados con la RSC está en aumento. Incluso se han creado índices como el *Dow Jones Sustainability Index*, que incluyen sólo a las empresas que cumplen unos estrictos criterios de RSC, y que da mayores rendimientos que otros índices, lo que indica que existe una rentabilidad financiera para las empresas que aplican RSC. Esto se debe a varios motivos: la reducción de riesgos al no desarrollar un comportamiento socialmente responsable, la evitación de multas y otras sanciones, la mayor calidad en la gestión, el incremento de la reputación y la oferta de un mayor atractivo para sus empleados, entre otros (Nieto y Fernández, 2004).

El incremento de la incorporación de la RSC a las empresas es un fenómeno que se está produciendo en la actualidad, en primer lugar en las grandes empresas y, poco a poco, se va extendiendo al resto de las pymes. Los beneficios que la RSC aporta a la imagen de la empresa son muy positivos. Además los grupos de interés están demandando comportamientos socialmente responsables. Por ello, cada vez son más las empresas que se implican en la sostenibilidad.

No obstante, para finalizar me gustaría comentar mis impresiones sobre todo lo expuesto en este trabajo. La RSC es algo idílico. El que una empresa piense en el medio ambiente, en sus trabajadores, en no vulnerar ningún derecho fundamental es una situación ideal. Pero esto, en la mayor parte de los casos, es imagen. No dudo que se piense en la sostenibilidad, pero la mayor parte de las empresas lo que hacen es *marketing*. Está claro que todo producto que se venda como ecológico, que no daña al medio ambiente, que no ha utilizado mano de obra infantil en su proceso de fabricación,...va a despertar en el consumidor su conciencia social y conseguirá mayor intención de compra, aspecto que las empresas utilizan para venderse en este sentido.

La empresa Telefónica, S, A., ha trabajado mucho estas políticas de sostenibilidad, pero su imagen no es tan positiva como lo que quiere vender. Los altos sueldos de los miembros de su Consejo de Administración, que en su mayor parte provienen de la política, han dado muy mala prensa a esta empresa. Es más, algunos de ellos incluso se han visto inmersos en casos de corrupción, con lo que no han sabido gestionar uno de los principios que marca el Pacto Mundial, "Anticorrupción".

También en las políticas de recursos humanos quiere vender que sus trabajadores están en mejores condiciones salariales que las de otras empresas del sector, pero continuamente está realizando Expedientes de Regulación de Empleo para reducir el número de trabajadores y subcontratar el trabajo a menor coste. De hecho, la mayor parte del trabajo de esta empresa se lleva a través de la subcontratación, con salarios mucho más bajos y condiciones de trabajo, no tan ideales. En la mayor parte de las empresas subcontratadas los trabajadores cobran por trabajo realizado, con lo que sus

horas de trabajo se incrementan sustancialmente, llegando a precios/hora de trabajo muy bajos.

Actualmente han negociado el convenio colectivo de la empresa y, muy lejos de pactar mejoras para sus trabajadores, la empresa quiere introducir la implantación de categorías profesionales, con lo que cualquier trabajador incluido en una categoría puede desplazarse donde sea preciso, o realizar el trabajo que le demande la empresa, sin criterios de estabilidad y poniendo a disposición al trabajador en los horarios o los puestos que la empresa le indique, esto es, movilidad total. Así pues, creo que no se fomenta precisamente la conciliación laboral y familiar que la empresa vende en su dimensión social de sostenibilidad, entre otros muchos aspectos. Esta es mi visión, quizás algo crítica pero real.

5.-BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA:

- Tolsá J., (2012): *Los menores y el mercado de las pantallas, una propuesta de conocimiento integrado*. Madrid: Fundación Telefónica.
- Ezpeleta Tarín, J. (2013): *Materiales RSC Auditoria Sociolaboral CURSO ADAPTACIÓN AL GRADO RRL Y RRHH*, Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Zaragoza.
- Libro Verde CE COM (2001) COMISIÓN EUROPEA
- Navarro, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lizcano, J.L. Y Moneva, J.M. (2004): *Marco Conceptual de la RSC*. AECA.
- Scade, J. Y Otros (2012): *Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial*. Wikilibro Editorial.
- Bigne, E.-Curras Pérez, R. (2008): *Influencia de la imagen de responsabilidad social en la intención de compra*. Madrid: UBR. (3^{ER} TRIMESTRE), 10-23.
- Fernández Kranz, D.-Merino Castillo, A. (2005): *¿Existe disponibilidad a pagar por la RSC?. Percepción de los consumidores*. Madrid:UBR. (3^{ER} TRIMESTRE), 38-53.
- Baraibar Díez, E.-Luna, L. (2012): *Transparencia social e hipótesis del impacto social. Análisis del IBEX 35*. Madrid: UBR. (4^º TRIMESTRE), 108-123.
- Godos Díez, J.L.-Fernández Gado, R. (2011): *¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos en España*. Madrid: UBR. (1^{ER} TRIMESTRE), 32-49.
- Nieto Antolin, M.-Fernández Gago, R. (2004): *Responsabilidad Social Corporativa: La última innovación en management*. Madrid: UBR. (1^{ER} TRIMESTRE), 28-39.

WEBGRAFÍA:

- <http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com>
- <http://www.globalreporting.org>
- <http://www.aeca.es>
- <http://www.eoi.es.wiki>
- <http://www.accountability.org>
- <http://www.wikipedia.es>
- <http://www.pactomundial.org>

6.-ÍNDICES DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

- TABLA 1, Principios del Pacto Mundial
- TABLA 2, Principales grupos de interés
- TABLA 3, Indicadores de desempeño de la responsabilidad sobre los productos
- TABLA 4, Triple cuenta de resultados
- TABLA 5, Telefónica , S. A.y los Principios del Pacto Mundial

FIGURAS

- FIGURA 1, Dimensiones de la RSC
- FIGURA 2, Principios de *AccountAbility* AA1000APS RSC
- FIGURA 3, Subdimensiones de la Dimensión Social
- FIGURA 4, Subdimensiones de la responsabilidad de los productos
- FIGURA 5, Esquema estratégico de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad de Telefónica, S.A.
- FIGURA 6, Matriz de materialidad 2012
- FIGURA 7, Pilares de la estrategia para fomentar el uso responsable de las TIC de Telefónica, S.A.