



Responsabilidad social corporativa

**La visión de la responsabilidad
social corporativa desde el consejo**

seres

fundación sociedad
y empresa responsable

Board Leadership Center
Febrero de 2018

kpmg.es



Contenidos

Sobre este estudio	2
Introducción	2
Metodología	2
La responsabilidad social corporativa desde el consejo de administración	3
Relevancia de la RSC	4
Competencias y capacidades	5
Dificultades encontradas	6
Responsabilidades	7
Información extra-financiera	9
El director de responsabilidad social corporativa	10
Competencias y capacidades	11
Responsabilidades	12
Procedencia	13
Situación en el organigrama	13
Interacción con el consejo	14
Mercado de profesionales	15
Conclusiones	17

Sobre este estudio

En febrero de 2015, la Comisión Nacional del Mercado de Valores publicaba sus nuevas recomendaciones de gobierno corporativo para las sociedades cotizadas. Una de las novedades se refería a la atención expresa de los consejos de administración a las cuestiones de responsabilidad social corporativa.

Más de dos años después de la publicación de las recomendaciones, este análisis pretende recoger la percepción de algunos consejeros de compañías cotizadas acerca de los desafíos, dificultades y obstáculos a los que se enfrentan los consejos a la hora de supervisar las materias relacionadas con la responsabilidad social corporativa. También pretende profundizar en las competencias y capacidades que los consejeros desean percibir en los ejecutivos que tienen la responsabilidad de gestionar esta materia.

Metodología

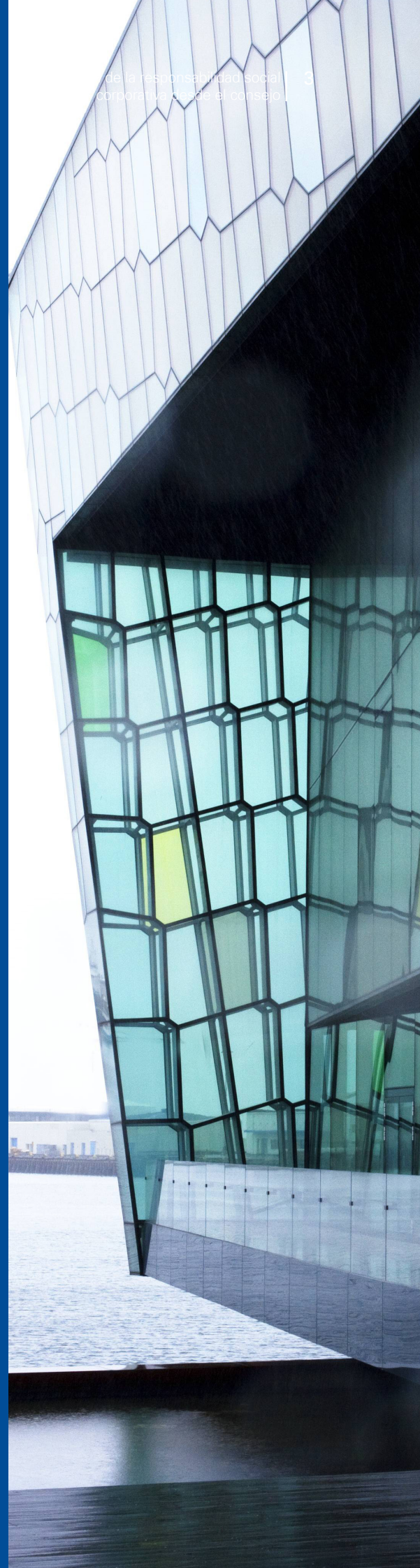
Para llevar a cabo el análisis, se ha consultado a 13 personas – consejeros y secretarios del consejo de administración principalmente- de grandes compañías españolas.

A raíz de las percepciones trasladadas durante las entrevistas se han extraído las conclusiones que se exponen a continuación.

Nos gustaría agradecer la implicación de los participantes en el estudio.



La responsabilidad social corporativa desde el consejo de administración





“Se ha dado un impulso a las cuestiones de RSC en los consejos de administración pero aún queda camino por recorrer. Poco a poco las compañías irán progresando y llegarán a tener modelos avanzados de responsabilidad social corporativa.”

“Ha tenido lugar un cambio de tendencia en las compañías, cada vez se le dedica más atención a las cuestiones relacionadas con la RSC.”

“No se le otorga a las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa la importancia que deberían tener, en los consejos se priorizan los temas económico-financieros.”

“Se dedica muy poco tiempo en el consejo a las cuestiones relacionadas con la RSC, hay otras materias que tienen una mayor prioridad. Creo que la sensibilidad hacia estas cuestiones es ligeramente mayor que el tiempo dedicado.”

El seguimiento de las cuestiones de RSC plantea dificultades, quizá debido a la falta de indicadores clave

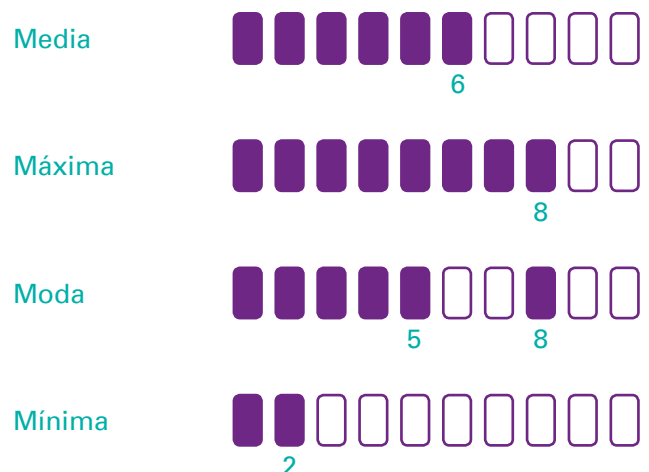
La supervisión de los asuntos relativos a la responsabilidad social corporativa es, de acuerdo a las recomendaciones de buen gobierno españolas, tarea del consejo de administración.

Según los consultados, **la presencia de asuntos de RSC en el consejo es todavía menor a la de otras cuestiones.**

Pese a haber aumentado gradualmente la sensibilidad hacia esta materia en el consejo en los últimos años, los entrevistados consideran que aún queda camino por recorrer. Señalan que esto se puede deber a cuatro razones:

- La falta de cuadros de mando que permitan supervisar el desempeño
- El predominio de perfiles financieros en el consejo
- Que la RSC es una materia relativamente novedosa para el consejo
- El tiempo limitado de las sesiones

Importancia otorgada en los consejos de administración a las materias vinculadas con la RSC:



Los consejos de administración se encuentran cómodos ejerciendo sus funciones en materia de RSC...

El 77% de los consultados considera que los consejos de administración se encuentran cómodos ejerciendo sus responsabilidades. Sin embargo, se señala que en ocasiones existe una diferencia entre los consejos de grandes empresas y los de compañías de menor tamaño.

Familiarización de los consejos de administración con las cuestiones de RSC

En general se encuentran cómodos



No se encuentran cómodos por lo general



...No obstante, cabría incorporar más perfiles extra-financieros

En lo que respecta a las capacidades y competencias, los entrevistados consideran que los consejeros cuentan con las habilidades necesarias para ejercer sus responsabilidades en este ámbito. Sin embargo, señalan que **cabría incorporar perfiles extra-financieros para fomentar la sensibilización de los consejos e impulsar la RSC en las compañías.**



“Los consejos de las compañías del IBEX35 se encuentran cómodos con estas cuestiones. En otro tipo de compañías – medianas empresas – quizá encuentren mayor dificultad al predominar los perfiles financieros en el consejo.”

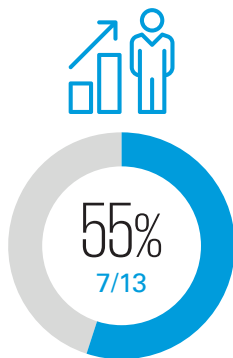
“Hay compañías que llevan mucho tiempo tratando estas cuestiones. Sin embargo, para otras, la presencia de temas relacionados con la RSC en el orden del día del consejo es relativamente reciente, y no disponen de un histórico que tomar de referencia.”

“No hay duda de las capacidades del consejo de administración, pero cabría poner el foco en la sensibilización en lo que respecta a estas cuestiones.”

“En términos legales los consejeros tienen las capacidades. Sin embargo, cabría reforzar las competencias en lo que se refiere a la introducción de las cuestiones de RSC en las operaciones de la compañía. Para ello, los consejos podrían contar con más expertos asesores.”

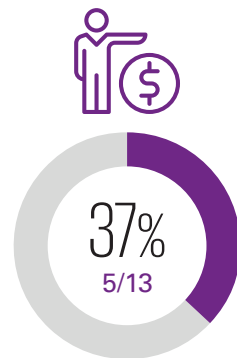
El carácter a veces intangible de la RSC es uno de los elementos que plantea mayores dificultades al consejo

Carácter intangible de la RSC



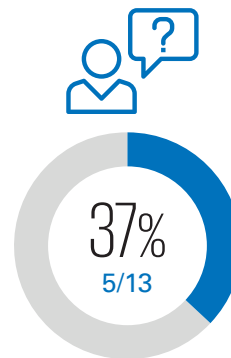
Los consultados consideran que uno de los mayores retos es la **definición de KPIs** que permitan medir al consejo el **retorno de la RSC** para la compañía así como la efectividad de las acciones implementadas.

Predominio de perfiles financieros



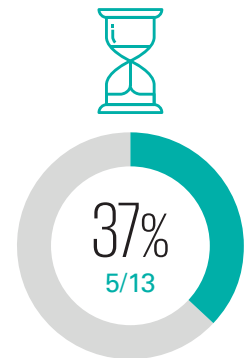
Otra de las dificultades identificadas por los entrevistados es el **predominio de perfiles económico-financieros** en los consejos de administración.

Materia novedosa para el consejo



Algunos consultados consideran que, al tratarse de una materia novedosa, en ocasiones los consejos **desconocen las implicaciones del concepto RSC y su relevancia.**

Tiempo limitado en las sesiones



Se señala también que, como consecuencia del tiempo limitado de las sesiones del consejo, **se priorizan otras materias por encima de la RSC**, trasladando el tratamiento de estas cuestiones a las comisiones del consejo.



“El reto de la RSC es hacer tangible su retorno. A pesar de que tenga un componente más cualitativo que cuantitativo, la inversión en RSC debe tener KPIs para medir el retorno, como los tienen la gran mayoría de funciones de la compañía.”

“Otra dificultad es que normalmente predominan perfiles financieros en los consejos de administración, especialmente en medianas compañías cotizadas. Faltan perfiles con sensibilidad hacia la RSC, tanto en los consejos como en la alta dirección.”

Los consejos ponen el foco, sobre todo, en la definición de la política de RSC

De las funciones referidas en las recomendaciones de buen gobierno, **el 62% de los entrevistados consideran que la definición de las políticas de RSC es el ámbito a los que los consejos dedican mayor atención.**

No obstante, opinan que los consejos podrían **fortalecer la dedicación** a las cuestiones relacionadas con:

- La supervisión de los **riesgos extra-financieros**.
- La orientación y supervisión de la **estrategia de RSC**.
- El **seguimiento del desempeño y de la evolución de los indicadores** clave por medio de cuadros de mando.
- La supervisión de la **relación con los grupos de interés**.

Ámbitos de la RSC a los que los consejos dedican mayor atención (más de una opción de respuesta)

Definición de la/s política/s de RSC



Supervisión de los riesgos extra-financieros – reputacionales –.



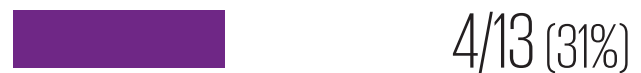
Orientación y supervisión de la estrategia de RSC



Supervisión de la información elaborada en este ámbito



Seguimiento del desempeño y evolución de indicadores clave



Supervisión de la relación con los grupos de interés



“Actualmente el consejo dedica tiempo a las cuestiones básicas de la RSC. Con el paso del tiempo, el modelo evolucionará y el consejo pasará a supervisar la estrategia, a medir su efectividad y a evaluar su seguimiento a través de la evolución de los indicadores clave, así como a supervisar la relación con los grupos de interés.”

“En lo que respecta a la estrategia de RSC, por lo general los consejos limitan sus responsabilidades a la fijación de objetivos, no llegando a supervisar su ejecución y a medir el desempeño de la compañía.”



“En lo relacionado con la responsabilidad social corporativa, es difícil contar con indicadores de desempeño y seguimiento más allá de lo relacionado con el medio ambiente. La RSC es algo poco materializable, esa es la principal dificultad.”

“Conviene que las compañías dispongan de cuadros de mando que permitan al consejo conocer el desempeño respecto a los objetivos establecidos.”

El seguimiento del desempeño y la evolución de los indicadores clave es el ámbito que plantea mayor dificultad

El **92% de los consultados indica que el seguimiento del desempeño y la evolución de los indicadores clave** es una de las responsabilidades que plantea **mayor dificultad** al consejo de administración.

En concreto, señalan la dificultad para **tangibilizar los indicadores de RSC** de manera que permitan medir la efectividad de la estrategia de la compañía y su retorno.

En este sentido, se sugiere **diseñar cuadros de mando** que permitan al consejo supervisar el desempeño de la compañía en materia de RSC a través del seguimiento de los objetivos e indicadores establecidos.

Ámbitos de la RSC que plantean mayor dificultad al consejo (más de una opción de respuesta)

Definición de la/s política/s de RSC

Supervisión de los riesgos extra-financieros – reputacionales -. 0/13 (0%)

Supervisión de los riesgos extra-financieros – reputacionales -. 1/13 (8%)

Orientación y supervisión de la estrategia de RSC 4/13 (30%)

Supervisión de la información elaborada en este ámbito 0/13 (0%)

Seguimiento del desempeño y evolución de indicadores clave 12/13 (92%)

Supervisión de la relación con los grupos de interés 1/13 (8%)

Supervisión de la relación con los grupos de interés 1/13 (8%)

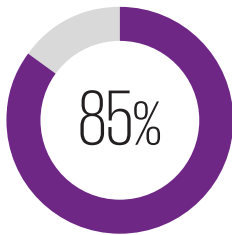
Supervisión de la relación con los grupos de interés 1/13 (8%)

Supervisión de la relación con los grupos de interés 1/13 (8%)

Supervisión de la relación con los grupos de interés 1/13 (8%)

Supervisión de la relación con los grupos de interés 1/13 (8%)

El consejo de administración demanda más información extra-financiera



El 85% de los consultados señala que los consejos desearían disponer de más información sobre cuestiones de índole extra-financiera.

Contenidos

- Información sobre el impacto positivo de la estrategia de RSC en la compañía: valor en el mercado, percepción del cliente, reputación, presencia en índices ESG, etc.
- Indicadores del desempeño de la organización respecto a los objetivos de RSC definidos.
- Más información acerca de la percepción de los grupos de interés y en particular de los inversores.

Tiempo y forma

- Enviar la información a los consejeros con la antelación suficiente de manera que les permita procesarla para la toma de decisiones
- Facilitar, junto con la información enviada, un resumen ejecutivo de la información facilitada.



“Existe interés por parte del consejo de administración en conocer la información sustancial en materia extra-financiera, pero es difícil disponer de indicadores efectivos que permitan identificar las ventajas asociadas a la estrategia de RSC de la compañía.”

“El interés del consejo por lo extra-financiero ha aumentado, especialmente en lo relativo a los riesgos.”

“Cabría facilitar al consejo de administración información que le permita conocer que los esfuerzos en RSC tienen un resultado tangible, por ejemplo cómo influye la estrategia de responsabilidad corporativa sobre el valor de la compañía en el mercado o en la percepción de los inversores.”

“Sería positivo proporcionar más información sobre la percepción de los grupos de interés, que podría servir de palanca interna para el cambio.”

El director de responsabilidad social corporativa



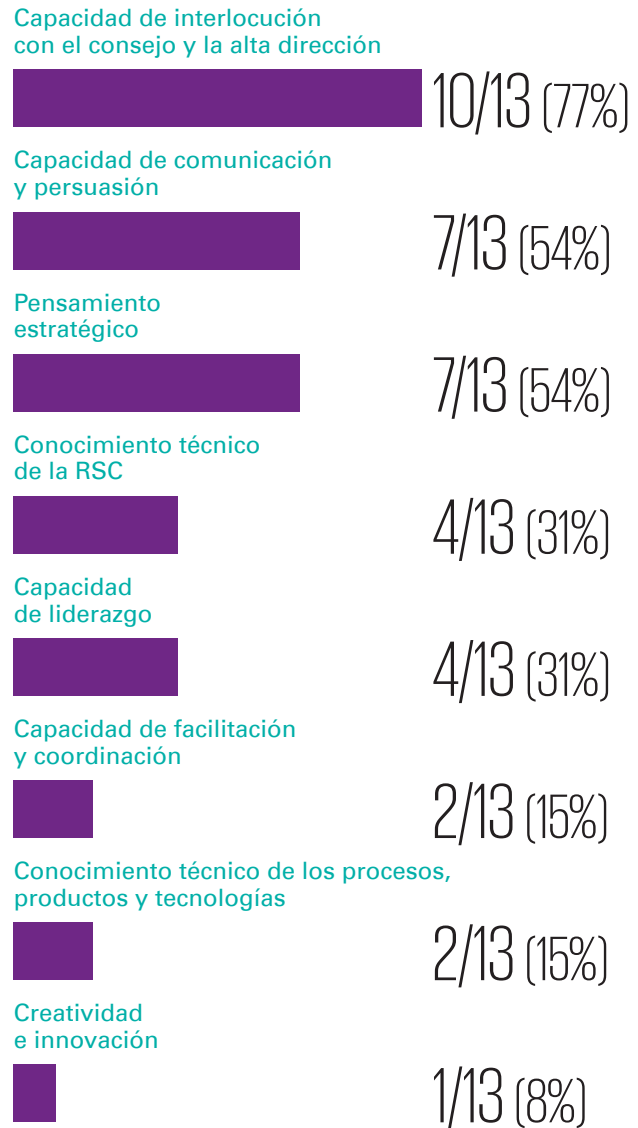
El director de RSC debe tener capacidad de interlocución con el consejo y la alta dirección...

El 77% de los consultados opinan que la **capacidad de interlocución con el consejo y la alta dirección** es la principal competencia que debe ser capaz de mostrar el director de responsabilidad social corporativa. Asimismo, se consideran esenciales la **capacidad de comunicación y persuasión y el pensamiento estratégico**.

Al mismo tiempo, señalan que **estas son las habilidades que deberían reforzar con mayor urgencia**, ya que contribuyen a transmitir el valor de la RSC, a sensibilizar acerca de su relevancia y, por tanto, a impulsar las acciones de la compañía en este ámbito.

En lo que respecta al pensamiento estratégico, no solo es relevante la definición del plan sino también el seguimiento de la efectividad de las medidas implementadas.

Competencias y capacidades que debe reunir el director de RSC (más de una opción de respuesta)



“La interlocución con el consejo y la alta dirección es clave, el director de RSC debe convencer al Presidente y al resto del equipo directivo de que la RSC es un elemento más a la hora de tomar decisiones. Asimismo, la capacidad de comunicación es fundamental, el director de RSC debe vender su producto y creer en él.”

“Existe dificultad a la hora de transmitir el valor de la RSC. Si se queda en una interpretación vaga, es difícil captar la atención de la compañía y de los grupos de interés. Es por esta dificultad por lo que las compañías requieren de perfiles que transmitan muy bien el mensaje de creación de valor, el business case.”



“Es clave la definición de la estrategia de RSC de la compañía, así como la interlocución y sensibilización al resto de áreas y negocios, contribuyendo a que incorporen acciones de RSC en sus propios objetivos operacionales.”

“De cara al próximo año el director de RSC podría enfocar sus esfuerzos en sensibilizar a la compañía de manera que permita evolucionar los procesos y reforzar su impacto positivo, así como a definir indicadores que permitan realizar un seguimiento de la estrategia de RSC.”

“Cabría concienciar y sensibilizar al consejo de administración acerca de la relevancia de tener una buena estrategia de RSC, indicándoles que contribuye a crear buena reputación entre los grupos de interés y a hacerte más atractivo comercialmente.”

“El director de RSC debería trabajar en asegurar que la alta dirección y las diferentes áreas y negocios hacen suyos los principios de RSC de la compañía.”

...Y debe poner el foco en impulsar la transversalidad de la RSC y coordinar la estrategia del grupo

De las **responsabilidades del director de RSC**, se considera que las más **relevantes** son el **impulso de la transversalidad de la RSC**, la **definición de la estrategia de RSC** y su **coordinación en el grupo**.

Funciones del director de RSC que aportan mayor valor (más de una opción de respuesta)

Impulsar la transversalidad de la RSC y coordinar la estrategia



Definir la estrategia de RSC



Gestionar la relación con los grupos de interés



Monitorizar el desempeño de la compañía



Reportar la información extra-financiera



Identificar, evaluar y gestionar los riesgos extra-financieros



Asimismo, **el 75% de los entrevistados considera que en el corto plazo el director de RSC debería poner el foco en el impulso de la transversalidad de la RSC**. En este sentido, cabría hacer tangible la RSC en las operaciones y actividades de la compañía, así como sensibilizar al consejo y al conjunto de la compañía acerca de la su relevancia.

A la hora de determinar la persona más adecuada para el puesto, se prefiere a un profesional interno, aunque hay división de opiniones

El 54% de los consultados considera que el director de RSC debería tratarse preferiblemente de un profesional interno. Entre otras razones, se señala la mayor capacidad de interlocución con la alta dirección y el consejo y la familiarización con el negocio, así como el mayor conocimiento por parte de la compañía de las habilidades de la persona seleccionada.

Procedencia del director de responsabilidad social corporativa

Preferiblemente debería tratarse de un profesional interno



El carácter interno o externo del profesional no es relevante



La función de RSC, dependencia directa del CEO

Con relación a la situación de la función de RSC en el organigrama, **el 77% considera que cabría depender de forma directa del Primer Ejecutivo de la Sociedad.**

Situación de la función de RSC en el organigrama de la compañía

Dependencia del CEO



Dependencia de la Secretaría General



“El candidato a director de RSC debe ser preferiblemente interno, es una forma de asegurar que el profesional cuenta con las habilidades que la compañía necesita. Un interno formado en RSC puede tener más capacidad para penetrar en la organización que un profesional externo.”

“A mi modo de ver no es relevante el carácter interno o externo del profesional, pero entiendo que algunas compañías con determinadas particularidades en su modelo de negocio prefieran un profesional interno.”

“El director de RSC debería depender de forma directa del CEO para que su orientación sea más estratégica. En la práctica, es difícil depender de una comisión con competencias en la materia porque se suele reunir con poca frecuencia.”

“La dirección de responsabilidad social corporativa debería ser una función transversal, equiparable a la de auditoría interna”



“Los consejeros no conocen suficiente al director de RSC, no sabría decir si el consejo de administración o la comisión de nombramientos se encontrarían capacitados para evaluar su desempeño.”

“Ante el consejo de administración, el director de RSC debe mostrar convicción, creer en el mensaje que está transmitiendo, y aportar una perspectiva a largo plazo.”

“El director de RSC debe exponer sus mensajes con tranquilidad y transparencia, ser sintético, centrarse en lo relevante, y exponer desde un punto de vista analítico y planteando objetivos.”

“Conviene no mostrar la RSC como una iniciativa de filantropía o charity, sino como una iniciativa que genera valor a la compañía y que cuenta con una visión estratégica.”

Cabría reforzar la interacción del director de RSC con el consejo de administración

Los consultados consideran que, por lo general, **el consejo en su conjunto no conoce lo suficiente el rol del director de RSC**. Un 40% de los consultados opina que este debería **acudir al consejo de forma trimestral**.

Conocimiento del rol del director de RSC por parte del consejo

El consejo en su conjunto conoce su desempeño de forma suficiente



Una parte del consejo conoce su desempeño



El consejo en su conjunto no conoce su desempeño de forma suficiente



Asistencia del director de RSC a las sesiones del consejo

Una vez al año



Dos veces al año



Tres veces al año



Tres veces al año



En sus intervenciones ante el consejo, se recomienda que muestre **convicción** con el mensaje que transmite y **concisión y claridad** en los objetivos, utilice un lenguaje adaptado a los perfiles de los consejeros, exponga la realidad de las situaciones y demuestre que la RSC forma parte del negocio y la estrategia de la compañía.

El mercado cuenta con profesionales con talento y habilidades para ejercer el rol de director de RSC

El 67% de los consultados cree que existe un *pool* suficiente de profesionales con las capacidades y competencias para ejercer el rol de director de RSC.

No obstante, los entrevistados consideran que cabría **reforzar la visibilidad de los profesionales de la RSC así como evolucionar el planteamiento estratégico de la responsabilidad corporativa**. Se destaca también el papel de los asesores externos a la hora de contribuir al desarrollo de profesionales con talento.

Entre los que opinan que en la actualidad no existe un *pool* suficiente de profesionales se señala que en el medio plazo tendrá lugar una profesionalización del mercado consecuencia de la madurez que la función está ganando en las compañías.

Mercado de profesionales de la RSC

Por lo general existe un *pool* suficiente de profesionales con talento y habilidades para ejercer el rol de director de RSC



En la actualidad no existe un *pool* suficiente de profesionales con talento y habilidades para ejercer el rol de director de RSC



“Hay profesionales muy capacitados, pero tiene que haber una puesta en valor de la profesión que aún no ha sucedido.”

“Los consultores externos han jugado un papel clave en asesorar a las compañías en esta materia y en formar un pool de profesionales con talento y con capacidad para ejercer sus responsabilidades.”

“Actualmente, el gran déficit es el planteamiento estratégico de la RSC, debe evolucionar de la concepción filantrópica a la concepción de creación de valor para la compañía.”

“Existe en ocasiones un discurso romántico y naif de la RSC, hay un salto respecto a la realidad corporativa.”

Algunas conclusiones del estudio



Conclusiones

Pese a haber aumentado gradualmente la sensibilidad de los consejos hacia lo extra-financiero, según los consultados, aún queda camino por recorrer.

En general, los consejeros se encuentran cómodos ejerciendo sus responsabilidades en la materia. No obstante, cabría incorporar perfiles extra-financieros para fomentar la sensibilización de los consejos e impulsar la RSC en las compañías.

La principal dificultad a la que se enfrentan los consejos a la hora de supervisar los asuntos relacionados con la RSC es la ausencia de KPIs que permitan medir el retorno y la efectividad de las acciones implementadas.

Es por ello que cabría definir cuadros de mando que permitan al consejo evaluar el desempeño de la compañía a través del seguimiento de los objetivos e indicadores establecidos.

En lo que respecta al director de RSC, es fundamental la capacidad de interlocución con el consejo y la alta dirección, y cabría poner el foco en la difusión interna del valor de la RSC, el impulso de su transversalidad y la coordinación de la estrategia del grupo.



Contactos

Ramón Pueyo

**Socio en Consultoría de Riesgos.
Área de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento
de KPMG en España**

T: +34 91 456 59 40
E: rpueyo@kpmg.es

José Luis Blasco

**Socio en Consultoría de Riesgos.
Responsable de Gobierno, Riesgo y
Cumplimiento de KPMG en España**

T: +34 91 456 59 40
E: jblasco@kpmg.es

Marta G. Manchón

**Associate en Consultoría de Riesgos.
Área de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento
de KPMG en España**

T: +34 91 456 34 00
E: martagomez@kpmg.es

Agradecimientos

Agradecemos a todos los profesionales de las entidades participantes que tan amablemente nos han ayudado a completar la encuesta y a la Fundación SERES por habernos facilitado la elaboración de este informe.

kpmg.es



© 2018 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.