



Congreso Nacional del Medio Ambiente
Cumbre del Desarrollo Sostenible

GRUPO DE TRABAJO

GT-RSE

Tendencias de la RSE en España

Documento Final

Evolución y situación actual de la RSE como estrategia empresarial.

1. Antecedentes.

La crisis asiática de los años noventa mostró a occidente las prácticas de gobierno corporativo imperantes en una buena parte de los países del Sudeste Asiático donde la concentración del poder de decisión en las empresas cotizadas, junto con la connivencia de los poderes públicos y la pasividad de los reguladores de los mercados de capitales condujeron a muchos inversores extranjeros al abandono del mercado.

Después de los escándalos contables y de gobierno corporativo, la transparencia de los mercados de capitales se convirtió en el problema a solucionar con objeto de recuperar las hipótesis de eficiencia de los mercados. La importancia del problema fue confirmada por los estudios del Brookings Institute de Washington que estimaron un coste aproximado del 0.34 % PIB de los Estados Unidos.

Algunas organizaciones empresariales hicieron resurgir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como forma de atenuar el principio de selección adversa¹, obligándose, de este modo, las organizaciones empresariales a incrementar los niveles de revelación voluntaria de información.

De este modo, la preocupación por la conservación y protección del medio ambiente, así como por los aspectos sociales que acompañan al desarrollo económico de las organizaciones ha motivado respuestas activas por parte de gobiernos y agentes sociales que han transformado el entorno político, económico y social en el que las empresas llevan a cabo sus actividades, de tal modo que se han visto impelidas a incorporar en sus sistemas de gestión mecanismos y procedimientos aptos para manejar y asumir las

¹ " Voluntary Disclosure of non-financial information and CSR " Caby, J. & Pineiro, J, in Corporate Social Responsibility, J allouche (ed), Palgrave McMillan, 2006

nuevas condiciones que conlleva la búsqueda de un desarrollo económico sostenible.

Esas nuevas condiciones, algunas de las cuales no están aún claramente definidas, han dado lugar a la aparición de nuevos elementos de riesgo empresarial tales como el riesgo medioambiental o el riesgo de reputación. Los agentes empresariales son conscientes de su exposición a dichos riesgos y de la necesidad de instrumentar herramientas adecuadas que permitan su gestión. Sin embargo, pocas organizaciones conocen realmente todos los factores de riesgo a los que están expuestas o son capaces de valorar su potencial impacto sobre sus resultados económico-financieros y, en último término, sobre la creación de valor.

La razón reside en la escasa atención que se ha prestado, por una parte, a la definición y especificación del riesgo medioambiental para la empresa, y por otra, a la dificultad de medir el riesgo de reputación, debido en gran parte a la errónea dirección que, a menudo, ha presidido tales esfuerzos.

Aunque los primeros pasos se han dado ya por ejemplo, promoviendo la aplicación de evaluaciones de impacto ambiental, incluyendo variables de gobierno corporativo e implantando sistemas de gestión medioambiental que permitan a las empresas conocer tanto sus puntos fuertes y débiles como las oportunidades y amenazas que se derivan de su relación con el medioambiente, etc., todavía no se ha logrado vincular de forma adecuada esta labor de identificación de aquellos factores de riesgo con su efectiva gestión desde dentro de la empresa, y poco se ha avanzado en el conocimiento de las características específicas de dichos factores determinantes de su impacto financiero sobre la empresa y, a su vez, del modo en que ésta debe abordar su gestión.

Pero la gestión de la reputación no es un elemento nuevo a incorporar, no es un riesgo que surja repentinamente. Los aspectos relacionados con la reputación siempre han estado presentes en las empresas pero hasta la década de los noventa su consideración era escasa o prácticamente nula; el hecho de que no fueran tenidos en cuenta no implica que no existiesen. Son un elemento más del sistema organizativo, y por ello, no pueden ser considerados de manera aislada e independiente, ya que su influencia se

extiende a todos los ámbitos de este sector y por ende forman parte de manera implícita de cualquier análisis, diagnóstico o estudio que se pueda realizar.

Hasta este momento, lamentablemente, las memorias externas no financieras no se han realizado en un marco común de principios y métodos en lo referente a qué debería incluirse en el informe o a cómo, cuándo y dónde hacerlo. Las organizaciones informantes han elegido libremente sobre qué aspectos de su actuación social, medioambiental y económica querían informar. Además, las iniciativas nacionales y sectoriales han dado lugar a una gran diversidad en los métodos de elaboración de memorias, dificultando, por no decir imposibilitando, la comparación, la relevancia y la fiabilidad. Una Memoria de Sostenibilidad debería, por lo tanto, conseguir una imagen clara del impacto ecológico y humano de las empresas, a través del desarrollo de una taxonomía que facilite la toma de decisiones por parte de los grupos de interés.

Este grupo de trabajo ha puesto de manifiesto, a lo largo de los últimos años, la necesidad de incluir el riesgo de reputación en la gestión empresarial, y en el diagnóstico financiero tradicional de la empresa los aspectos medioambientales y sociales. Al mismo tiempo, poníamos de manifiesto que la información proporcionada a los mercados financieros no había sido diseñada con el objeto de permitir una utilización efectiva. Es preciso proveer con datos concisos y útiles a los distintos agentes del sector financiero, que puedan ser usados por los analistas e integrados como parte de la evaluación global de una empresa por los inversores y gestores. En este sentido, los indicadores han de referirse, directa o indirectamente, a la gestión empresarial, el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias o su valoración por el mercado. Deben permitir vislumbrar lo que la empresa espera ganar o perder como consecuencia de su comportamiento social y medioambiental bajo condiciones del mercado presentes y futuras.

2. Iniciativas institucionales. Evolución y situación actual

Tal y como hemos mencionado en el apartado anterior, la Responsabilidad Social empresarial ha pasado en los cuatro últimos años a ser una materia de discusión o debate en círculos muy reducidos o espacio de estudio de unos pocos “idealistas”, a estar en boca de altos mandatarios, instituciones supranacionales y directivos de las grandes corporaciones que se aferran incluso a ella, cual refugio, ahora cuando los mecanismos tradicionales que han regido los intercambios financieros se están poniendo en entredicho precisamente por la falta de responsabilidad social de entidades que han situado al entramado financiero en un contexto de total fragilidad.

En este recorrido ha habido diferentes factores impulsores del debate que han hecho de motor propulsor o estimulador del avance de la acción:

- Los procesos de discusión y debate entre los diferentes grupos de interés tomados como referencia a instancias públicas desde la promulgación del Libro Verde por parte de la UE, que supuso un impulso para el ejercicio de un cierto liderazgo y toma de posición de los países europeos frente a otras latitudes regionales, con una visión más filantrópica. Dentro de este escenario España se ha posicionado como uno de los países donde menos han decaído las iniciativas y donde se pueden apreciar propuestas vanguardistas, frente a la actitud, un tanto más moderada de la UE, desde el 2006, con la publicación de su última y polémica comunicación sobre la RSE.
- La vertebración de una sociedad civil, no tan solo a nivel local si no con la configuración de redes supranacionales, regionales o locales, en torno a la RSE que observa la coherencia entre compromisos y actuaciones de aquellas corporaciones que manifiestan expresamente su RSE principalmente mediante la firma del Pacto Mundial de Naciones y Unidas y la publicación de reportes de RSE.
- El efecto de instituciones supranacionales que se han comportado como la locomotora del proceso de avance, mediante grupos de

trabajo e investigación intensa destacando especialmente: AccountAbility, Global Compact y su Red Global y el Global Reporting Initiative, además de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ETHOS y la Fundación AVINA para la región latinoamericana.

- El efecto estimulante y envolvente para las competidoras del sector, que supone para las grandes empresas que manifiestan buenos comportamientos en RSE, el estar en índices financieros de sostenibilidad que demuestran una mejor performance en tendencia que otros índices de referencia de los mercados.

Abordaremos con más detalle y desde diferentes esferas los avances institucionales realizados en los últimos 3 años y que nos van marcando las tendencias, de alta necesidad y potencialidad en el panorama coyuntural actual.

2.1. Ámbito internacional

En el ámbito internacional las instituciones de referencia que han ido marcando los parámetros para articular la vanguardia en marcos de RSE han sido AccountAbility, la OCDE, el Pacto Mundial de Naciones Unidas, la OIT, Transparencia Internacional, y el Global Reporting Initiative.

En todas ellas y durante los últimos tres años se han ido lanzando “remodelaciones” a sus directrices o procesos, y en casi todas estas modificaciones o modernizaciones hay siempre un factor común: los procesos multistakeholder participativos, incluso con representación de todas las latitudes. Los cambios más destacables acaecidos en estos últimos tres años son:

Las normas AA 1000 de la organización internacional AccountAbility:

- ✓ Norma de Compromiso con los Grupos de Interés AA1000SES (2005): se trata de cómo una organización se relaciona con sus grupos de interés.
- ✓ Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008): se define y establece el criterio de los Principios de AccountAbility
- ✓ Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS (2008): establece los requisitos para llevar a cabo un aseguramiento del desempeño en sostenibilidad.

Accountability es el reconocimiento, asunción de responsabilidad y actitud transparente sobre los impactos de las políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado a una entidad. La organización AccountAbility lleva trabajando desde su creación en 1995 a promover sostenibilidad a través de la involucración de todos los grupos de interés para conseguir entidades realmente sostenibles desde la perspectiva del triple beneficio (económico, social y medioambiental). A parte de su trabajo relacionado con el desarrollo de normas, también realiza trabajos de investigación para fomentar innovación.

La consolidación del Pacto Mundial como compromiso universalmente aceptado, por medio de la implantación de sus 10 principios. La gran novedad ha sido principalmente la gran red global articulada desde Nueva York, siendo sus puntos locales unos indiscutibles referentes para las empresas que orientar sus estrategias a la RSE y la inclusión del décimo principio (sobre Corrupción) en el 2005. Es de mencionar, el papel de la Red Española del Pacto Mundial en pro de la consolidación de este referente, los organismos de debate y diálogo participativos creados (como la pionera Mesa Cuadrada) y su importancia como punto de partida para el diseño de estrategias de RSE, siendo prueba de ello el ser una de las redes globales con más adheridos en términos absolutos y relativos (con respecto al potencial), y donde sus actuaciones van progresando de año en año, especialmente en el ámbito de las Pymes.

Las líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para el Buen Gobierno de las Empresas Multinacionales, son el compendio de recomendaciones de conducta en diversos campos, más exigente para las empresas internacionalizadas. Como es sabido no son obligatorias, pero si las empresas se comprometen

a aplicarlas, deberán hacerlo sin excepción en todos los países donde operan. En este modelo de referencia ha sido muy importante la evolución y consolidación de los Puntos Nacionales de Contacto en cada país (de la OCDE más otros diez no pertenecientes a la misma pero que las han reconocido) y su red, como elemento de rigor y observancia, post denuncia de incumplimiento de alguno de los ámbitos de compromiso, permitiendo que este referente sea uno de los más estrictos y comprometidos, modelo incluso en la solución negociada y dialogada de conflictos de incumplimiento. De hecho la OCDE ha establecido un programa de trabajo permanente en el Comité de Inversiones sobre RSE, que tiene como dos de sus ejes de trabajo principales la puesta en práctica de las líneas directrices para las empresas multinacionales y el aumento de la contribución de la inversión extranjera directa al desarrollo sostenible.

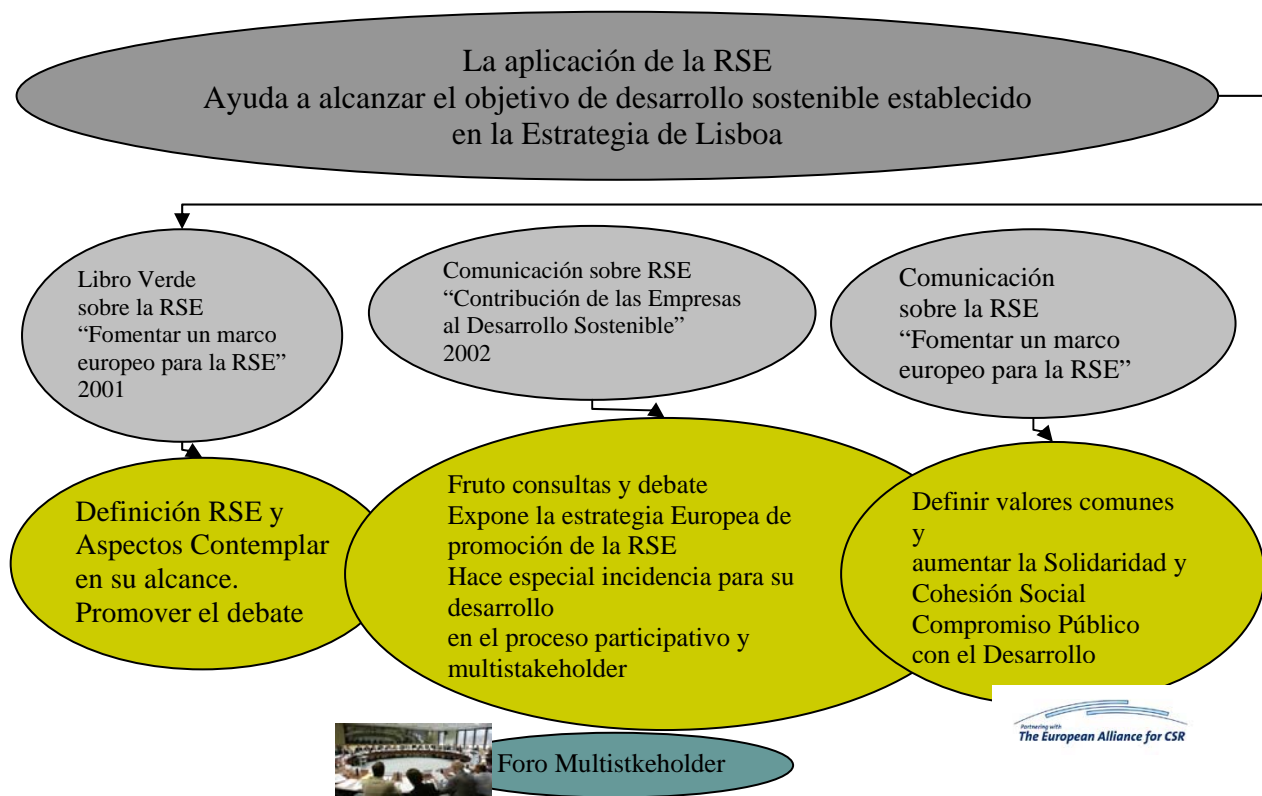
El nuevo GRI3 (2006) donde se prevén diferentes modalidades o niveles de exigencia para la presentación de memorias de responsabilidad social y al que se han aportado complementariedades o adaptaciones que tienen en cuenta los sectores y la dimensión de las compañías y el ámbito en el que desarrollan sus operaciones.

Por último es necesario mencionar el faraónico proceso mundial y multiparte de configuración de la ISO 26000, aún no acabado (previsto para finales del 2009 y publicado en 2010), que ha pasado de iniciar su andadura como propuesta normativa a ser una Guía sobre RSE. A pesar de ello podría ser una importante señal de mercado sobre la importancia de la RSE a las empresas de todo el mundo dado el prestigio y uso generalizado de los productos ISO; y que permitirá tener una guía común en relación a conceptos, definiciones y métodos de evaluación.

Antes de pasar a la Unión Europea (UE), tan solo una mención especial al apoyo a través de convocatorias de proyectos e investigaciones, generación de documentos que marcan agenda y organización de eventos que está realizando en la región latinoamericana el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), etc.

2.2 Ámbito de la Unión Europea

La Unión Europea empezó con gran vigor su apuesta por la RSE, que se ralentizó desde el 2005 cuando se presentaron los resultados del Foro Multistakeholder, y que no recuperó cierto protagonismo hasta la promulgación de la Comunicación de 2006, no exenta de críticas por su abandono del concepto multistakeholder, y que por ello fue contestada por el Parlamento, con una resolución pronunciada el 13 de marzo de 2007, gracias al impulso del euro parlamentario Richard Howitt, para retomar esa tendencia.



En todo este tiempo, pero tanto la Dirección General de Empresa e Industria, como la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales han continuado realizando actuaciones que han alimentado, desde su ámbito de competencia, la estrategia de Lisboa y las directrices marcadas por los tres documentos de referencia, llegando al punto de instaurar una gran cita anual de RSE dentro de la presidencia de turno de la Unión Europea. Desde la UE se insiste en realizar actuaciones de sensibilización, intercambio de experiencias y promoción que redunden en la idea de la RSE como modelo de competitividad europea, sobre todo para las Pymes

que permite una imbricación con el concepto de Desarrollo Sostenible. Se pretende como hitos próximos revitalizar el Foro Multistakeholder y las actuaciones mucho más enfocadas por sectores económicos y por materias de la responsabilidad social, haciendo especial hincapié en las alianzas de actores y la transparencia como “core” de la RSE Europea.

2.3. Ámbito nacional y autonómico

España ha sido uno de los países con importantes manifestaciones institucionales (desde lo público y lo privado) en pro de la RSE. En muchos de sus niveles territoriales y administrativos se han planteado iniciativas, algunas pioneras, que hacen que este concepto sea ya un elemento de debate y acción en los ámbitos académicos, empresariales, políticos y de la sociedad civil. Los resultados de esto han sido:

- Por una parte, la Subcomisión Parlamentaria, constituida a finales del 2004 para el estudio de la RSE en nuestro país, y que elaboró, a finales del 2006 el ya conocido “Informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la RSE”. Los componentes característicos de la misma han sido:
 - o Compuesta por 11 Miembros: PSOE (3), PP (3), CiU (1), ERC (1), PNV (1), IU (1) y CC (1). Un gran hito fue que la aprobación del informe fue realizada por unanimidad (gran éxito parlamentario).
 - o 59 Comparecencias desde febrero de 2005, de diferentes actores y espíritu multistakeholder:
 - Expertos admón. central y autonómica española
 - Representantes de Fundaciones, ONG's y Sociedad Civil, que promueven la RSE en España
 - Organismos multilaterales y supranacionales: OCDE, Naciones Unidas (Pacto Mundial España- ASEPAM)
 - Consultoras
 - Organismos normalización (AENOR- ISO Española-)
 - Ámbito académico: Universidad y Escuelas de negocios

- Empresas
- Enfoque a resultados: “Informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la RSE en España”.
Estructurado en 3 partes:
 - 30 Constataciones: recoge las conclusiones de carácter general, de las comparecencias.
 - 5 Directrices generales: enuncia los criterios y enfoques que pueden ayudar a entender mejor las recomendaciones,
 - 57 Recomendaciones de especial interés para desarrollar la RSE en España, agrupadas por tres grandes grupos a las que van dirigidas: empresas, administraciones públicas y consumidores, inversores y otros actores.
- Por otra las actuaciones del Ministerio de Trabajo (e Inmigración actual), desde la Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y RSE (anteriormente también del FSE) (ver cuadro):

Medida de debate/impulso	Objetivo/ Proceso	Resultados
Foro de Expertos de RSE (reconstituido marzo 2005)	El Foro de Expertos (47) sobre RSE fue constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con la participación de representantes de varios Ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la Universidad.	4 informes recopilatorios sesiones de trabajo Un informe final Conclusiones del Foro de Expertos (Julio 2007) Decisión del Consejo de RSE
Mesa de Diálogo Social (Patronal y Sindicatos, Ministerio Trabajo) (20 marzo 2007, primera reunión)	Hacer propuestas para estimular y difundir las buenas prácticas en materia de RSE; impulsar las políticas de RSE en la Administración Pública; definir el papel y el compromiso de las organizaciones sindicales y empresariales en colaboración con las Administraciones Públicas; y, sentar las	Refrendó la constitución del Consejo de RSE (con matices sobre su composición)

	bases sobre las cuales establecer fórmulas de colaboración entre los interlocutores sociales y los grupos de interés	
Ayudas para proyectos de promoción e investigación en RSE (ONG y Academia)	Fomentar el debate y agenda sobre RSE. Realizar publicaciones de referencia.	Diversos informes y guías sobre RSE (PYMES, Economía Social, Observatorios de RSE en España...)

Ambas iniciativas públicas permitieron la decisión de creación del Consejo Estatal de RSE, en febrero de 2008, y que se espera que se constituirá próximamente en 2009. El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas será un órgano colegiado interministerial, de carácter asesor y consultivo del Gobierno, de composición cuatripartita y paritaria, que se adscribe al Ministerio de Trabajo e Inmigración, a través de la Secretaría General de Empleo. Estará encargado del impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas y se constituye en el marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España.

Los elementos de éxito que han permitido crear el pionero Consejo (tan solo emulado en parte por el Consejo Consultivo Nacional de RSE de Costa Rica) de ambas iniciativas han sido:

- Su carácter participativo e incluyente,
- Abandonar la idea de la legislación desde los inicios del debate, y por tanto la voluntariedad siempre ha sido el escenario de encuentro,
- Y por último la voluntad siempre de realizar un proyecto constructivo, basado en una política de avance por consensos.

Todo ello también ha supuesto que en el nivel autonómico se realicen unas actuaciones, muchas veces en paralelo a las propuestas estatales (o incluso algunas anticipadas a ellas y más en consonancia con los ritmos europeos, como por ejemplo: el proyecto de promoción de la RSE en las pyme de la

Diputación Foral de Bizkaia: XERTATU) y que prácticamente no encontremos ninguna CC.AA. con iniciativas de promoción y fomento de la RSE en el tejido local, con especial incidencia en las Pyme.

En consonancia las instituciones, fundaciones, entidades de la sociedad civil, academia, medios especializados, etc. nada tienen que envidiar en sus propuestas de sensibilización, formación, investigación, a sus homólogas europeas, e incluso ellas participan de una manera muy proactiva y destacable en redes regionales o globales, para sumar esfuerzos en la consolidación del concepto de RSE. Muy remarcable es que en:

- En España existen diversos observatorios de la sociedad civil sobre la RSE,
- España posee una de las únicas instituciones que posee una norma certificable en gestión ética (SGE 21: 2008),
- España está siendo polo de excelencia en la promoción institucional y referente para otras latitudes como la latinoamericana,
- España es uno de los únicos países donde se ha realizado una reflexión desde la academia para publicar un libro que podría ser modelo programático de una hipotética asignatura de RSE en las carreras económicas, empresariales y financieras.

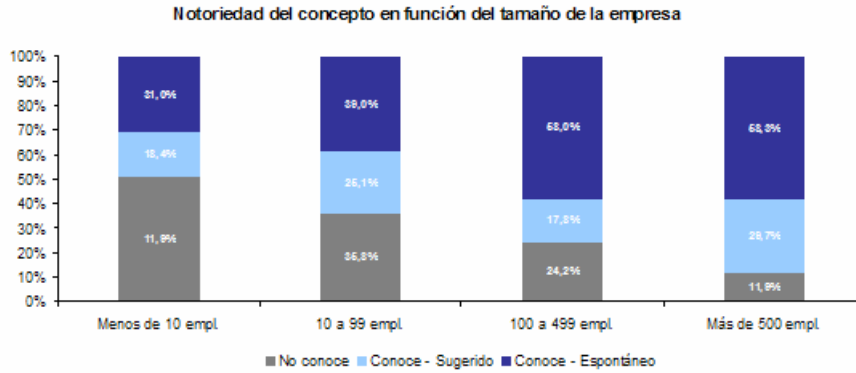
3. Evolución del entorno Empresarial.

3.1. Penetración del concepto en el tejido productivo

Si volvemos la vista atrás un par de años podremos observar cómo por un lado, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha tenido un mayor conocimiento y una mayor aceptación por parte de las empresas, pero, por otro lado, no ha sido lo suficientemente rápido y eficaz dada la implicación de las instancias interesadas. Este razonamiento se fundamenta en los datos del Informe de Forética RS2008 según el cual en el año 2006 un 48.6% de las empresas que conforman el tejido empresarial español desconocían por completo dicho término mientras que en el 2008 este porcentaje se redujo, solamente, hasta el 46%.

Es decir, en la actualidad tenemos un mayor número de empresas con nociones sobre el concepto de RSE (qué es, qué implica tanto para su gestión económica como para su gestión financiera y cómo se puede implantar la RSE en sus organizaciones) pero únicamente en dos años el concepto de RSE se ha dado a conocer entre un 2.6% más de empresas, porcentaje en el que no se ve reflejado el esfuerzo e implicación que se viene realizando tanto desde las instancias europeas (Libro Verde, Alianza Europea, etc.), el Gobierno Central (Foro de Expertos, Consejo Estatal de Responsabilidad Social, etc.), administraciones públicas locales, autonómicas y otros foros.

Por otro lado, si desgranamos este porcentaje (2.6%) de nuevas empresas que han introducido en su gestión diaria el concepto de RS a través de un análisis de penetración y avance observamos que la tendencia no es uniforme ni homogénea, ya que depende decisivamente del tamaño de la empresa reflejado por su número de empleados.



Así, entre las grandes empresas (clasificadas con una plantilla de más de 500 empleados) se muestran el mayor crecimiento en estos dos últimos años, un 20%, dado que un 90% de las encuestas dicen conocer el término RS y saber sus implicaciones. Debido a tan alto porcentaje de conocimiento, las previsiones y posibilidades de mejorar este indicador son apenas perceptibles.

Por el contrario, entre las PYMES (pequeñas y medianas empresas, clasificadas con una plantilla de menos de 100 empleados) no más del 60% dicen conocer dicho término, viendo en este segmento empresarial las mejores posibilidades de mejorar el indicador de conocimiento del término RSE.

Como el tejido empresarial español lo conforma un alto número de PYMES, es objetivo preciso y primordial enfocar los esfuerzos de dar a conocer todo lo que la RS conllevaría para este grupo de empresas, teniendo siempre presente que la dificultad de penetración en éstas implica la búsqueda necesaria de nuevas estrategias.

3.2. Percepción en el ámbito empresarial

Existe un importante consenso en el tejido empresarial en torno a la idea de que las prácticas socialmente responsables aportan beneficios tanto a la empresa que las lleva a cabo como a la sociedad en general. En el caso de las empresas españolas, un grato 85,5% perciben la obtención de estos posibles beneficios de aplicar dichas prácticas socialmente responsables.

Un paso más es la decisión de la integración de la RSE en las empresas y su fundamento estratégico. Este razonamiento es, en su mayoría, doble, y no varía significativamente en el tiempo:

- optimización de la gestión organizacional: se perciben mejoras en la productividad, la competitividad, captación y retención del talento,.. es decir se aprecia un mejor posicionamiento competitivo en el mercado
- mejoras en la reputación: fortalecimiento de imagen corporativa, gestión de riesgos reputacionales,... que lógicamente tienen un impacto positivo de cara a clientes, usuarios e inversores

Respecto a las perspectivas futuras de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, el 67% de las empresas españolas consideran que la importancia de la RSE va a ser mayor en el futuro, mientras que sólo un 5% resta importancia a un fenómeno que perderá trascendencia con el paso de los años.

Pese a este amplio consenso, únicamente un 43% de las empresas reconoce que cuenta con una política de Responsabilidad Social Empresarial, del cual un 23% de las empresas considera que coordina su responsabilidad social a través de una política no formalizada frente a un 16% de empresas que considera haberlas realizado en base a un modelo sí formalizado.

3.3. Comunicación externa de la RSE

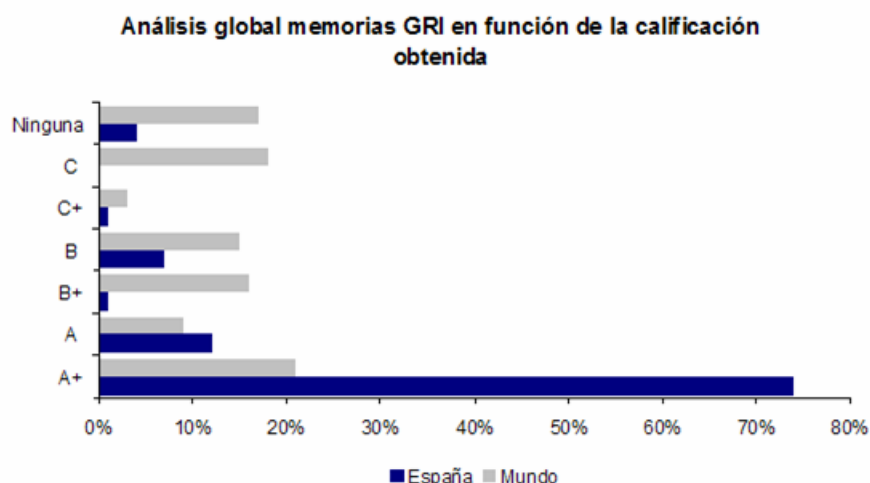
La vía más utilizada para comunicar las Políticas de RSE son las conocidas Memorias de Sostenibilidad: herramienta que es empleada por una de cada cinco empresas (Informe Forética 2008) y que, en el caso de las grandes empresas, nos encontramos con un amplio 60% de empresas que publican dichas memorias.

El Global Reporting Initiative (GRI) es un foro multistakeholder con el objeto principal de desarrollar una guía para ayudar la elaboración de memorias de sostenibilidad de tal manera que, a través de una serie de

indicadores sociales, ambientales y económicos, se facilita comparar la información que aporta de estas herramientas de comunicación.

Sin embargo su papel como herramienta de valoración de memorias, especialmente en el contexto español está siendo bastante cuestionado. Según datos oficiales del GRI España es el país con mayor número de memorias calificadas con A+ (la máxima calificación que puede obtenerse) del mundo.

Más del 70% de las memorias en España reciben esta calificación (muy por encima del 25% que la reciben en el resto del mundo) por lo que la tendencia es cada vez más considerarla como herramienta para facilitar el proceso de comunicación que como una herramienta de evaluación.



En esta línea el Estudio de la Fundación Alternativas (La confianza social en las empresas españolas. Informe 2008) refleja que hasta el 87% de los encuestados cree que los informes no tratan los asuntos importantes con el nivel de detalle adecuado, sino que omiten información relevante o que tiene un propósito más bien cosmético. Coinciden con esta apreciación el estudio Cultura, Políticas y Prácticas de RS elaborado por el Observatorio RSE.

3.4.- Percepción por parte de los grupos de interés más relevantes: Los analistas financieros.

“La buenas prácticas empresariales en campos como el de los derechos humanos, el trabajo infantil, o la gestión medioambiental son buenas para el conjunto de la sociedad, pero también para los accionistas” (Keith Satchell, Chief Executive Officer of Friends Provident Group)

Entre los más relevante grupos de interés para las empresas se encuentran sin duda los analistas y, en general, la comunidad financiera, que va paulatinamente haciéndose eco de las iniciativas de las empresas para alcanzar un modelo de negocio más sostenible y naturalmente integrado en la sociedad donde operan. Por otra parte, las empresas están cada vez más preocupadas por la opinión de analistas especializados en RSE y desarrollo sostenible.

En este contexto, las compañías cotizadas identifican a la comunidad financiera como uno de los destinatarios más importantes de sus esfuerzos de comunicación en el ámbito de la RSE, ya que saben que la información transmitida a través de estos informes de sostenibilidad acerca de los riesgos y oportunidades asociados a la responsabilidad social de la compañía y a su impacto ambiental pueden servir como soporte a ciertas decisiones de inversión, especialmente en los mercados más desarrollados.

3.4.1. El papel de los mercados de capitales y la responsabilidad social de las empresas

Si bien es cierto que las empresas tienen un papel protagonista en el desarrollo sostenible, no lo es menos que los mercados de capitales, y también las entidades financieras, están llamadas a hacer de “secundarios de lujo” en esta película. Muchos expertos pensamos que ambos, y muy principalmente los primeros, deberían convertirse en una poderosa “palanca” para el cambio. ¿Qué sucedería si los inversores empezaran a

hacer preguntas sobre el destino de su dinero? ¿Qué pasaría si exigieran a los gestores de fondos que su dinero se invirtiera sólo en empresas bien gobernadas, y con un desempeño social y ambiental solvente? ¿Qué pasaría, en definitiva, si el inversor, incluido el particular, pensara no sólo en la rentabilidad de su inversión, sino también en los efectos que produce sobre la sociedad?

Pues bien, esto que hace años parecería una quimera empieza, aunque aún de forma incipiente, a hacerse realidad. El interés de los inversores por las empresas "sostenibles" tiene su reflejo en un número creciente de fondos especializados en inversión socialmente responsable (ISR), también conocidos como "fondos éticos".

En efecto, los denominados "fondos éticos" y la inversión "socialmente responsable" (conocida por sus siglas en inglés SRI) parece que van adquiriendo cada vez más relevancia en el proceloso mercado de capitales. En 2007 había en Estados Unidos 260 fondos con criterios de inversión socialmente responsables², y según el último estudio de Eurosif sobre SRI, en Europa se mueven ya inversiones en torno a 105.000 millones de euros³ en fondos que podríamos llamar estrictamente éticos ("core SRI investment").

Estos datos, aunque esperanzadores, todavía se nos antojan escasos. Primero, porque el 94% de estos activos corresponden a inversores institucionales; los particulares aún no parecen interesados en estos fondos. Segundo, porque si comparamos esta cifra con los volúmenes que manejan los principales fondos de inversión, veremos que sigue siendo marginal en el conjunto del mercado global de capitales (por ejemplo Morley FM, uno de los mayores gestores de fondos del mundo, mueve por sí solo más de 420.000 millones de euros).⁴

² Fuente: SRI "2007 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States"

³ European SRI Study. European Investment Forum (2006)

⁴ Fuente: Morley Fund Management. www.morleyfm.com

3.4.2. Las agencias de research y los “índices de sostenibilidad”

Cada vez son más las empresas especializadas en el análisis de las variables no financieras de las empresas, y en particular en los aspectos que caracterizan a las empresas “sostenibles”. Instituciones como Sam Research, SRI, AIS, Core Ratings o Innovest son verdaderos referentes tanto para los inversores como para las empresas que luchan por hacerse un hueco entre las calificadas como más sostenibles.⁵

La mayor parte de estos fondos están referenciados a algunos de los más conocidos “índices de sostenibilidad”, tales como los de la familia del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) o el FTSE4Good. Estos índices reúnen, como es sabido, un conjunto limitado de valores reconocidos por una estrategia y comportamiento empresarial solventes en términos de su desempeño económico, social y medioambiental. Los índices de la familia DJSI, uno de los referentes a escala mundial, han otorgado más de setenta licencias a distintos operadores financieros en dieciséis países, entre los que se encuentran los principales fondos de inversión. Los portfolios de estos fondos licenciatarios alcanzan ya inversiones por valor de 8.000 millones de dólares.

La incorporación de valores a estos índices se basa en diversos criterios, amparados bajo la denominación común de “positive screening”, esto es, el análisis selectivo de compañías reconocidas por una estrategia solvente en materia de sostenibilidad hasta el punto de considerarse como “best-in-class”, las mejores en sus respectivos sectores.

¿Por qué las empresas están interesadas en formar parte de estos índices? La primera razón resulta evidente. Por más que el volumen de inversiones ligadas a estos fondos no sea tan boyante como desearíamos, lo cierto es que a nadie le amarga un dulce, e indudablemente la pertenencia a estos selectivos abre el espectro de potenciales inversores; en particular en aquéllos países donde los inversores institucionales (por ejemplo, los gestores de planes de pensiones), están sujetos a requisitos

⁵ Para más información sobre estas agencias de research, los métodos que utilizan y el ranking de las más reputadas, puede consultarse el interesante estudio elaborado por MISTRA y Sustainability: “Values for Money. Reviewing the quality of SRI research”. Este informe se publicó en 2004 y está disponible en www.sustainability.com.

normativos que les obligan a invertir un elevado porcentaje de sus activos con criterios SRI.

Además, todos los analistas (“socialmente responsables” o generalistas) coinciden en que estos índices proporcionan una verificación razonablemente fiable del desempeño económico, social y medioambiental de una empresa. Y, habida cuenta de la dificultad y alta competencia para ingresar en estos índices, la pertenencia a los mismos proporciona una imagen de solvencia que es valorada en todo el mundo a la hora de invertir o hacer negocios con estas compañías. En los parques empiezan a proliferar inversores convencidos de que las prácticas acreditadas en materia de sostenibilidad son un buen indicador de la calidad de gestión y gobierno corporativos.

... “Un buen gobierno corporativo supone una adecuada gestión de los impactos sociales y medioambientales, adecuados estándares RSE, en suma. Los impactos sociales y medioambientales de aquellas compañías que fracasan en el adecuado gobierno de estos asuntos pueden resultar en unos mayores costes operativos, daño a la reputación, y la consiguiente pérdida de confianza y toma de decisiones en consecuencia por parte de los accionistas de la compañía”⁶

... “Una empresa gestionada en aras a preservar los intereses a largo plazo de sus accionistas necesitará gestionar eficazmente las relaciones con sus clientes, empleados y proveedores, tener respeto por el medio ambiente y por la sociedad en el seno de la cual desarrolla sus actividades”⁷

El prestigio y la confianza de los mercados son, por tanto, las más poderosas razones por las que 2500 empresas intentan todos los años ser elegidas en el selecto grupo de las trescientas más sostenibles del mundo, según los analistas de Dow Jones. Nada proporciona más credibilidad que

⁶ Universities Superannuation Scheme (USS). Gestor de fondos de pensiones para el personal académico y administrativo de las universidades y centros de educación superior del Reino Unido. www.usshq.co.uk.

⁷ Hermes gestiona cuatro de los siete mayores fondos de pensiones del Reino Unido. www.thehermesgroup.com.

el hecho de que un tercero reconozca que la política de tu empresa se rige según los principios del desarrollo sostenible. De nada valen las campañas de publicidad y los mensajes autocomplacientes; al mercado sólo le interesa el análisis objetivo de las características y los hechos que amparan la estrategia de la empresa. Y esto, en nuestra opinión, es muy positivo. Si estos análisis fueran más demandados por un número creciente de inversores, creemos que el resultado sería una rápida extensión por todo el mundo de políticas empresariales más responsables.

3.4.3. Empresas españolas en los índices de sostenibilidad

El número de empresas españolas que forman parte de estos referentes es realmente bajo, a una distancia abismal de países desarrollados como EE.UU., Reino Unido o Japón. Según las conclusiones de los expertos “[...] la explicación más inmediata de tal hecho reside en que la empresa española, en este caso, la de mayor tamaño, no hace uso, en la misma medida que las empresas europeas y americanas, de las herramientas de gestión en materia de RSE, lo que las descalifica para entrar en los índices de mayor reputación y, en consecuencia, les impide acceder a un segmento de importancia en el mercado internacional de capitales.”⁸

Empresas españolas incluidas en el DJSI 2008-09 (DJSI World)

▪ Abertis	▪ Acciona	▪ ACS
▪ BBVA	▪ Criteria CaixaCorp	▪ Enagás
▪ Endesa	▪ FCC	▪ Ferrovial
▪ Gamesa	▪ Gas Natural	▪ Iberdrola
▪ Iberia	▪ Inditex	▪ Indra
▪ Red Eléctrica	▪ Repsol	▪ SCH
▪ Telefónica	▪ Unión Fenosa	▪

⁸ 2002. Documento final del Grupo de Trabajo sobre “Sostenibilidad y empresas cotizadas”. Congreso Nacional del Medio Ambiente. Madrid

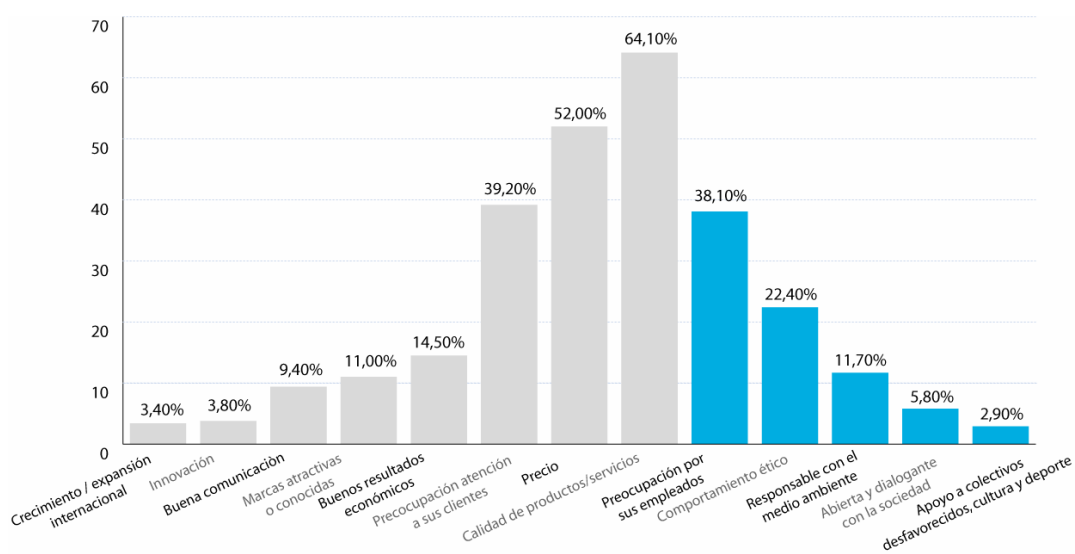
4. Evolución en el entorno social

4.1. Introducción.

Tras un periodo de ligero pero constante crecimiento durante los pasados años, el Informe Forética 2008 apunta a un estancamiento de la notoriedad, ya que a través de la medición del grado de penetración del concepto en el entorno social, se observa que en los dos últimos años no ha presentado avances significativos.

En dicho informe se destaca que actualmente casi un 50% de los ciudadanos reconoce el término Responsabilidad Social. No obstante dado el cada vez mayor número de empresas que se deciden posicionarse claramente en aspectos relacionados con la RS, es de esperar que el entorno social recoja este aspecto de tal manera que la cifra de ciudadanos expuestos al término se incremente de manera significativa.

Analizando qué es lo se considera en el tejido social una empresa responsable, el Informe divide metodológicamente los atributos que conforman la imagen de una buena empresa en aquellos que tienen una relación mayor con el mercado (como puede ser calidad, precio, atención a los clientes) y aquellos más puramente relacionados con la RSE (preocupación por empleados, comportamiento ético).



Atributos de una buena empresa (2006)

Como muestra el gráfico se comprueba que las preocupaciones de los ciudadanos están más asociadas a su rol de demandante y consumidor de bienes y servicios (variables de mercado), siendo las más importantes la calidad del producto o servicio, el precio y la preocupación por la atención a sus clientes.

Seguidamente, y generando también un importante nivel de consenso, están la preocupación por los empleados y el comportamiento ético, que son variables por tanto muy ligadas al núcleo de la RSE.

Según el estudio de CECU, Valoración de la RSE en España de 2008, los consumidores puntúan el desempeño social y ambiental de las empresas españolas con un 5,3 sobre 10. Esta cifra viene aumentando desde 2006, por lo que es de esperar que esta tendencia se consolide en el tiempo.

En este aspecto es muy importante el consenso de la ciudadanía en que la importancia de la RS va a incrementarse a lo largo del tiempo. Casi el 70% de los encuestados en 2006 estaban convencidos de que esto era así. En el lado contrario únicamente un 4% pensaba que la importancia de la RS en el futuro iba a ser menor.

Se trata de un dato positivo que indica que quizá gran parte de los ciudadanos está esperando un desarrollo más maduro y manifiesto de las políticas de responsabilidad en las organizaciones.



Percepción de la evolución (2006)

4.2. En torno al consumo responsable: ¿Cómo ligar la estrategia de RSE con los consumidores y usuarios?

Para obtener una respuesta a esta pregunta partamos de la evolución que sufre la sociedad capitalista industrial hacia una sociedad de consumo a lo largo de todo el siglo XX.

Primero con un aumento en la productividad industrial a través de la conocida producción en cadena, que permite organizar la producción de tal manera que se obtiene una reducción en los tiempos de los procesos, reducción en los costes de fábrica y reducción de los precios de los bienes finales. Resultado: un aumento en la productividad empresarial y una oferta de bienes dirigido a un sector de consumidores mucho más amplio.

Segundo, como reacción a la Depresión del año 1929 se promueven aumentos constantes de la demanda de los consumidores privados a través de políticas y conceptos diversos, obteniendo entre muchos: el nacimiento del Marketing, una expansión de la publicidad, la generalización del crédito como incentivo al consumo por parte de la banca, y en definitiva, una notable mejora del sistema de ventas, provocando un extraordinario aumento en el poder adquisitivo y mejorando en el nivel de vida.

Combinando ambos resultados nos encontraremos ante una nueva cultura donde se asocia el progreso con la capacidad de consumo. Es decir, el nacimiento de una economía de mercado que ha subyugado a la sociedad de consumo sometiendo e influenciando a los consumidores con la creación de “falsas” necesidades a través de nuevas técnicas de publicidad y marketing, convirtiendo así el medio en el fin mismo, es decir, el bien consumido no satisfaría al consumidor, sino que el mero hecho de consumir sería la satisfacción en sí, sin importar si el bien consumido es o no necesario⁹.

⁹ *Merced al auge del maquinismo, la producción sobrepasa al consumo. La primera condición de nuestra producción industrial es organizar el despilfarro por parte de los consumidores. Cuanto antes deseche el consumidor el objeto que haya adquirido y vaya en busca de otro, será mucho mejor para el que los produce. Al propio tiempo, como es*

De este modo, los productores tienen la iniciativa al diseñar sus productos, no para acomodarse a los consumidores, sino a los métodos de producción y distribución, a la maximización de beneficio y al posicionamiento de los productores en el mercado. Los consumidores en cambio, capaces de permitir con su rechazo la desaparición de determinados productos ofertados en el mercado, tienen la capacidad, la responsabilidad y el poder de una decisión consciente de compra.

Éste es un poder de consumo que puede ir más allá de la simple relación calidad-precio al introducirle otras variables de decisión como por ejemplo la calidad social de los productos mismos o la conducta de las empresas que nos ofrece dichos productos. Esto es lo que implica el término "consumo responsable" presentado desde la Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU): implica que una compra responsable es la que tiene en cuenta la afección social, ética, política, económica y medioambiental de la producción de los bienes y es la que se instrumentaliza como medio de presión frente al mercado al hacer del consumo un motor de justicia social y equilibrio ambiental.

En cualquier caso, y sin importar las vertientes en que se manifiesta el consumo responsable (consumo ético, consumo ecológico y consumo social) el objetivo es penalizar la sobreexplotación y agotamiento de los recursos empleados (empresariales, agrícolas y sociales entre otros) en la obtención de los bienes y servicios ofertados, de tal forma que consigamos beneficios como:

- La creación de buenos hábitos de compra en los consumidores en el presente cara a poder satisfacer unas necesidades en el futuro¹⁰

natural, el productor tiene que esforzarse en no producir sino artículos que sean lo más perecederos posible." Música en la Noche (Esnobismos selectos), pág. 171

- ¹⁰ (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1988): "estamos tomando prestado capital del medio ambiente de las futuras generaciones sin intención ni perspectiva de reembolso".)

- Permitir a los consumidores ser críticos externos de los bienes y servicios ofertados para que, posteriormente el empresario pueda tener en cuenta su opinión como un medio para mejorar su ciclo de producción
- El fomento de la creación de productos y empresas socialmente responsables.
- La introducción en las empresas de un nuevo valor, de un nuevo enfoque de negocio y una oportunidad de mejora competitiva con la que atraer al consumidor.

Una vez analizadas las actuaciones de los consumidores por parte de las empresas, la incorporación de prácticas responsables tanto en la toma de decisiones empresariales como en los procesos productivos es clara, no sólo por la mejora de su valor añadido y productividad sino también por la mejora producida en su imagen corporativa y su competitividad en el mercado.

En definitiva, es la respuesta retroalimentada del modelo de consumo: la aparición de un nuevo concepto en la gestión empresarial que ha ido tomando notoriedad a finales del siglo XX, con el desarrollo de las nuevas tecnologías, con el afloramiento masivo del movimiento ecologista y con la aparición del fenómeno de la globalización. No ha que olvidar que la incorporación de este concepto de RSE en la gestión empresarial y la apuesta en práctica de una ética empresarial responde a fines siempre estratégicamente comerciales.

Un claro ejemplo subyace en el comportamiento de algunas empresas multinacionales. Estas empresas nacidas en el proceso globalizador que históricamente han aplicado una doble moral en sus políticas de actuación: garantizan los derechos básicos de los ciudadanos en sus países (donde coexisten movimientos sindicales, ecologistas y de consumidores con fuerte presencia social) pero no así en aquellos a los que acuden a instalarse (debido a una menor regulación legal y legislativa). Son empresas que favorecen el proceso de acumulación y concentración de capital aumentando al mismo tiempo la brecha entre las diferentes clases sociales: “[...] las actuales tendencias del consumo son insostenibles y que existe la necesidad de contener y reducir dicho consumo, empezando por

los países ricos, por lo que se requiere introducir profundos cambios en los estilos de vida de la mayor parte de los países de mayor desarrollo¹¹”

De hecho es necesario tener en mente el denominado “dilema de Goodpaster y Mathews” acerca de la actuación de las empresas multinacionales: “si entrando en temas sociales y políticos, tienen posibilidades ciertas de aumentar sus ganancias, simplemente lo harán, y es igual de peligros que sólo maximicen sus ganancias así como que traten temas sociales y políticos.”

Lógicamente es un ejemplo empresarial y corporativo extremo, y real, pero hay un consenso en que es precisa la implicación de toda empresa con el término de RSE para gestionar estas diferencias concatenadas entre sí, diferencias políticas, diferencias de capital, diferencias sociales,..., minimizando entonces los conflictos de la actuación empresarial con su entorno de presión más próximo (las organizaciones). Siempre podremos emplear el poder del mercado para convertir la globalización en una fuerza positiva para todos, aprovechando las sinergias de la relación empresa-sociedad a través de las relaciones con los stakeholders.

En este sentido, es necesario destacar la función de Consumer Internacional (CI) que es una federación mundial de organizaciones de consumidores que actúa como la única voz global autorizada e independiente de los consumidores, cuya principal preocupación es la promoción del comportamiento ético en las empresas: véase su trabajo relacionado con el Código de Conducta de Naciones Unidas para las Empresas Transnacionales, su presión ante las Naciones Unidas para adoptar las Directrices para la Protección del Consumidor equilibrando los intereses de consumidores y usuarios, la publicación de la Carta de los Consumidores para las Empresas Globales, su firma de la Carta Global de Responsabilidad y Transparencia entre otros y su presión para actualizar las Directrices para empresas Multinacionales de la OCDE con principios de conducta empresarial sobre medioambiente, ciencia y tecnología, divulgación de la información, etc.

¹¹ (Sen, 2007, p. 58) (*Informe de la Royal Society, del año 2000, “Hacia un consumo sostenible”*)

5. La comunicación y la RSE

Una de las características clave de la empresa responsable es su apertura hacia el entorno social. La capacidad de desarrollar una adecuada relación con el entorno y las partes interesadas se ha convertido en un activo estratégico muy importante para la empresa.

Esta nueva forma de gestión responsable de la empresa incorpora nuevos modelos de comunicación. La empresa responsable pone a disposición de las partes interesadas no sólo la información financiera, sino también toda aquella relacionada con el desempeño social y ambiental de la empresa.

La comunicación cumple por tanto un rol fundamental en la gestión de la responsabilidad social empresarial, tan importante como su gestión y medición. Comunicar lo que se hace en RSE a las partes interesadas es igual o más importante que lo que se hace con el resto de los intangibles, ya que la responsabilidad social es parte de la construcción de cultura, reputación e imagen corporativa de una empresa. La comunicación es por tanto un activo líder de la empresa imprescindible para crear una cultura tanto externa como interna.

Una de las características distintivas de las empresas socialmente responsables es que son transparentes. Estas empresas tienen un compromiso de transparencia hacia las partes interesadas a las que deben comunicar sus avances y logros en relación a los aspectos sociales, medioambientales y económicos.

Una de las herramientas más utilizadas para comunicar las acciones e iniciativas en materia de RSE son las memorias o informes de sostenibilidad, un instrumento de comunicación hacia las partes interesadas, para demostrar en qué medida se está contribuyendo al desarrollo sostenible del entorno.

La elaboración de estos informes es una práctica cada vez más extendida entre las empresas españolas. Esto lo constata el estudio recientemente publicado [International Survey on Corporate](#)

Responsibility Reporting elaborado por la consultora KPMG. Según este informe el 59% de las principales empresas españolas reportan sus actividades de responsabilidad social corporativa a través de un informe o memorias independientes, lo que supone un incremento del 136% con respecto a las cifras registradas hace dos años. España ocupa el cuarto lugar, de los 22 países analizados, por detrás de Japón, Reino Unido y Estados Unidos. El estudio revela que los informes conceden cada vez más importancia a los aspectos intangibles.

El nuevo enfoque integrador de presentar la información no financiera, basada en la sostenibilidad, ha tenido una acogida muy favorable en las empresas ya que éstas pueden beneficiarse comunicando en sus informes lo que hacen bien adquiriendo así una mayor notoriedad. Sin embargo, las memorias de sostenibilidad son también una herramienta estratégica de comunicación que permite a las empresas tener un conocimiento más claro sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Es pues ésta una comunicación para el aprendizaje.

Sin embargo, las empresas más punteras en RSE no sólo se sirven de las memorias de sostenibilidad para comunicarse con sus partes interesadas. Estas empresas están poniendo en marcha una nueva herramienta de comunicación: las plataformas de diálogo. Dichas plataformas permiten mantener un diálogo abierto, honesto y fluido con las partes interesadas para poder enterarse de primera mano de sus necesidades, requerimientos y opiniones. Se trata ésta de una innovadora y efectiva herramienta para conseguir un intercambio de conocimiento y una búsqueda de soluciones conjuntas.

6. Situación económica y financiera actual. Nuevos retos de la RSE.

Ocho años después de los escándalos de gobierno corporativo que en parte impulsaron el concepto de RSE, ha comenzado en Estados Unidos una crisis de confianza sin paliativos que afecta a los mercados en general y al sistema financiero en particular. Estamos hablando de Lehman Brother en suspensión de pagos, de Merrill Lynch, del Bank of America, de AIG, y

un largo etc., con consecuencias claras en la economía global y, por tanto, también en Europa.

Entre los empleados de la City, de Lasalle o de Wall Street, con sueldos millonarios, se ha conformado una nueva “figura profesional”, la del agente sin aversión al riesgo, quien está en disposición de percibir mayores incentivos como consecuencia de la enorme volatilidad de los mercados. Precisamente, esta volatilidad, a existencia de tipos de interés reales negativos y el quebranto del principio de confianza en el sistema financiero, han originado pérdidas ingentes en los mercados de renta variable de todo el mundo y, como no podía ser de otra forma, sobre las PYMEs. El mercado va a actuar (lo está haciendo ya) en forma de criba sobre las empresas. Urge, en todo caso, entender cuáles han sido las causas y quienes han sido los responsables de esta situación.

Algunas organizaciones empresariales bajo la dirección de directivos que, han estudiado en las mejores escuelas de negocios del mundo, han elevado al paroxismo el libro *El Arte de la Guerra* o el libro de *Los Cinco Anillos*, con lo que siguiendo sus indicaciones, de estrategia miliar, han ejecutado acciones simple y llanamente sin debatir e intercambiar opiniones entre su “tropa”. Por ello, resulta difícil encontrar a los responsables de los fracasos de muchas de estas organizaciones empresariales. La culpa no es del empleado, ni de los directivos..., más bien el fallo está en la propia estrategia de la organización que en un momento determinado asumió el principio de creación de valor, sin haber implementado las herramientas necesarias para su control. Lógicamente, no se pueden pedir responsabilidades a los directivos de una organización por una caída en el valor de sus acciones, pero si resulta cuestionable la falta de protección de una determinada organización frente al riesgo.

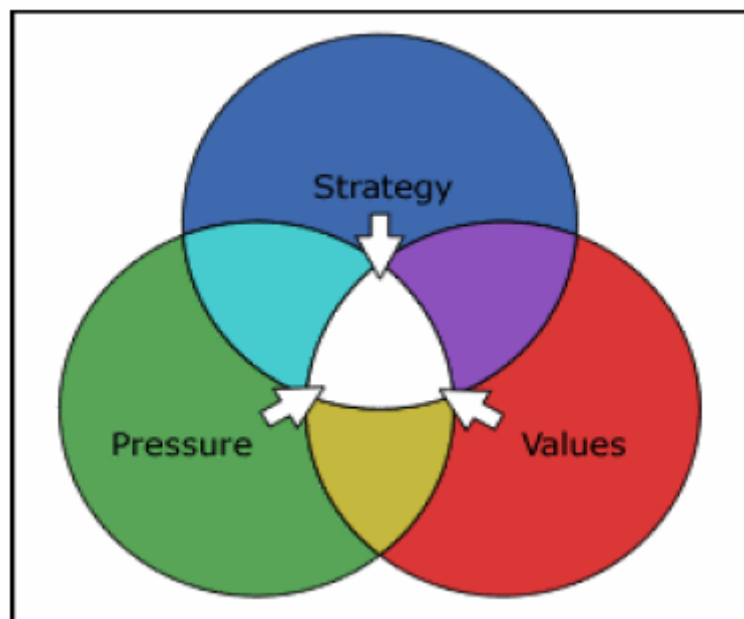
Así, el problema fundamental está en que muchas de las organizaciones empresariales que a día de hoy tienen dificultades, han observado los principios que marca la RSE – han desarrollado Memorias de Sostenibilidad, Informes de Gobierno Corporativo¹² o acciones filantrópicas de todo tipo - sin creer, desde nuestro punto de vista, en el principio de

¹² Bebchuk, L , Cohen, A , Ferrell, A (2004):. **What matters in corporate governance?.** *harvard law school john m. olin center discussion paper no. 491*

desarrollo sostenible. Si la RSE no se convierte en una metodología capaz de analizar la repercusión en la creación de valor para el accionista, corre el riesgo de quedarse en una mera herramienta de comunicación con utilidad marginal decreciente clara y tendencia a la desaparición.

En este punto resulta imprescindible reflexionar, una vez más, sobre los motivos por los cuales las empresas desarrollan RSE:

- Valores: La empresa tiene firmemente incorporados los principios de la RSE en su base de negocio y en su forma de trabajar¹³.
- Estrategia: La empresa se compromete públicamente con la RSE para poder desarrollar su actividad¹⁴.
- Presión: Debido a la presión ejercida sobre la empresa por alguno de sus grupos de interés, ésta se ve obligada a demostrar su compromiso con la RSE¹⁵.



Fuente Accountability

¹³ Las entidades financieras dedicadas a la inversión socialmente responsable son un buen ejemplo de ello

¹⁴ Novo Nordisk, la empresa que controla el monopolio de fabricación de insulina en el mundo ha adoptado este enfoque, en parte suscitado por la necesidad de utilizar animales para probar nuevos tratamientos

¹⁵ Nike y el empleo infantil es el ejemplo más recurrente. No obstante, hay muchísimos más casos: Shell por asuntos relacionados con derechos humanos y medioambiente, WallMart por explotación laboral y cadena de suministro, BAT y el tabaquismo, etc.

Como podemos ver en la Figura anterior estos tres motivos están profundamente interrelacionados y, por tanto, presentes en cada organización empresarial. Sin embargo, la intensidad con la que influyen a la RSE varía en función del tiempo y del ámbito de actuación.

Un claro ejemplo lo constituye la empresa Nike. Cuando surgió el escándalo provocado por la utilización de empleo infantil, ésta no era la única empresa afectada, pero sí la que más impacto sufrió en los medios. La organización se vio obligada a tomar medidas rápidas con objeto de gestionar el riesgo de su reputación. Hace años que han erradicado el empleo infantil de su cadena de suministro y hoy en día es, probablemente, la empresa con la cadena de suministro más transparente. Es decir, la empresa tuvo la habilidad de utilizar la RSE como una herramienta que le ha permitido modificar su posición en el organigrama desde la presión hacia los valores y, posteriormente hacia la estrategia.

Sin embargo, no todas las empresas han seguido esta filosofía. Algunas empresas se han comportado frente al mercado como “jugadores” que han realizado movimientos o estrategias con especificación clara de las recompensas a obtener para cada combinación de estrategias.

Utilizando el conocido equilibrio de Nash¹⁶, podemos estructurar un contexto donde se busca obtener la estrategia óptima para juegos que involucren a dos o más jugadores -inversores y empresas-, de modo que si se identifica un conjunto de estrategias tal que ningún jugador se beneficia cambiando su estrategia particular mientras los otros jugadores no cambien la suya, entonces ese conjunto de estrategias y las ganancias derivadas de las mismas, constituyen un equilibrio, el llamado equilibrio de Nash. De esta forma, si todos los jugadores hubieran aplicado las estrategias de equilibrio, no tendrían ningún incentivo para cambiar de conducta, pues su estrategia sería la mejor dadas las estrategias de los demás¹⁷. Muchas de las empresas anteriormente citadas parecen haber

¹⁶ Formulado por John Forbes Nash

¹⁷ Aunque, el dilema del prisionero tiene un equilibrio de Nash la estrategia "ambos cooperan" es inestable, ya que un prisionero puede mejorar su resultado confesando, siempre que el otro mantenga la estrategia de cooperación; es decir, cada uno está incentivado individualmente para defraudar al otro, encontrando aquí la fuente del dilema.

optado por romper el equilibrio, siguiendo el principio financiero de juego de suma cero, esto es, lo que gana uno es resultado de lo que pierde el otro.

Otras organizaciones empresariales han optado por una estrategia diferente, que parece basarse más en el denominado Dilema del Prisionero Iterado (DPI). En este caso, los participantes deben escoger recurrentemente su estrategia mutua, conservando la memoria de sus encuentros previos. Cuando se repiten estos encuentros durante un largo periodo de tiempo con muchos jugadores (cada uno con distintas estrategias), las estrategias "egoístas" tienden a ser peores a largo plazo, mientras que las estrategias "altruistas" dan mejores resultados.

Por tanto, la cooperación puede obtenerse como un resultado de equilibrio en el mundo financiero en el que se juega repetidamente, por lo que, cuando se repite el juego, se ofrece a cada jugador la oportunidad de castigar al otro jugador por la no cooperación en juegos anteriores, lo que supone en gran medida la explicación a la quiebra de algunas organizaciones empresariales en la actualidad. El incentivo para defraudar puede ser superado por la amenaza del castigo, lo que conduce a un resultado cooperativo.

El dilema del prisionero se utiliza como esquema de referencia en numerosos artículos y estudios sobre RSE. En Klempner (2007) se realiza una justificación de la RSE desde un punto de vista filosófico, exponiendo los motivos que pueden llevar a una empresa a gestionarla. Teniendo en cuenta que la RSE supone un coste inmediato que no siempre lleva asociadas garantías de rentabilidad, y considerando además que los competidores pueden beneficiarse indirectamente de ese comportamiento socialmente responsable, la empresa puede no obtener más que la satisfacción moral de su actuación. Precisamente, el dilema del prisionero pone de manifiesto que se trata de un problema sin una solución técnicamente clara, ya que si los agentes pudiesen confiar el uno en el otro, ambos podrían tener éxito. Sin embargo, esto es bastante difícil, ya

Muchas empresas que han utilizado la RSE como una mera herramienta de marketing han roto esta cooperación defraudando al resto de los agentes.

que aunque uno de ellos confíe en el otro, nunca podrá estar seguro de que el otro confía plenamente en él, convirtiéndose, por tanto, en una cuestión más de fe que de confianza.

Una vez que los problemas aparecen, las autoridades intervienen para tratar de recuperar estas crisis, como está sucediendo en Estados Unidos. En Hopking & Hopkins (2002) se establecen los elementos de lo que podría ser un gran acuerdo global para promover la RSE, donde los dos principales actores serían los gobiernos y las empresas. La estrategia adoptada por las partes no debe ser de confrontación, sino similar a la que se requiere para resolver el dilema del prisionero, es decir, de cooperación, ya que la ausencia de ésta conduce a importantes penalizaciones. La analogía indica que si los gobiernos y las empresas actuasen conjuntamente pondrían en peligro sus posiciones. Debe existir un compromiso para elaborar un código que ambas partes respeten, para lo cual se debe recurrir a la negociación. Esto supone una gran diferencia con el dilema del prisionero, que sostiene que el compromiso no se alcanza por negociación, sino por el convencimiento de que hay que buscar siempre el mecanismo para que ambos prisioneros se beneficien.

7. Algunos ejemplos prácticos sobre RSE aplicada.

En este apartado se recoge una selección de prácticas y proyectos empresariales estrechamente vinculados al concepto de la RSE¹⁸. La mayor parte de ellos proceden de las entidades (empresas y otras organizaciones) con una participación activa en el grupo de trabajo. Cada caso puede consultarse de manera detallada en los anexos.

Aunque somos conscientes de la falta de representatividad de esta muestra en el entorno empresarial de nuestro país, hemos intentado correlacionar estos casos con los motivos que inducen a las empresas a avanzar en la RSE, tratados en el apartado 6 del documento:

1. La empresa tiene firmemente anclados los VALORES de la RSE en su negocio y forma de trabajar

¹⁸ Ver anexos

2. El compromiso con la RSE tiene por objeto proporcionar a la empresa la capacidad para desarrollar su ESTRATEGIA de negocio
3. La práctica o proyecto empresarial surge como una respuesta a la PRESIÓN ejercida por grupos de interés relevantes para la empresa.

Asimismo, la tabla incluye los principales beneficios obtenidos, siempre desde la perspectiva de la propia empresa. Para simplificar la lectura e interpretación de la tabla, hemos establecido las siguientes categorías, que no pretenden ser una relación exhaustiva de los posibles beneficios de la RSE para una organización:

- Mejora de la IMAGEN CORPORATIVA de la empresa en un entorno y situación determinados
- Impacto positivo en la REPUTACIÓN de la empresa
- Mayor EFICIENCIA o rentabilidad en los procesos, productos o servicios
- Desarrollo de NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS
- Mejora de la CALIDAD o SEGURIDAD de los productos/servicios
- Mejora de la relación con los STAKEHOLDERS
- Aseguramiento de la CAPACIDAD para OPERAR
- MOTIVACIÓN y orgullo de pertenencia de los empleados

En la tabla adjunta se resumen los casos descritos en los anexos, interpretados bajo la óptica de las variables antes descritas.

El lector debe interpretar esta tabla como una simple aproximación a la realidad de cada caso, dada la limitada información disponible sobre alguno de ellos, así como la falta de un conocimiento más profundo de las motivaciones empresariales que han desencadenado cada una de las prácticas. Por ello, hemos optado por no identificar explícitamente cada uno de los casos en la tabla¹⁹, cuyo interés principal reside simplemente en aventurar una tendencia de las prácticas de RSE en empresas consideradas como punteras en nuestro entorno.

¹⁹ El orden de los casos en la tabla no se corresponde necesariamente con el orden en que éstos aparecen en los anexos.

CASO	Principales DESENCADENANTES			Principales BENEFICIOS obtenidos							
	VALORES	ESTRATEGIA	PRESIÓN EXTERNA	IMAGEN COPORATIVA	REPUTACIÓN	EFICIENCIA	NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS	MEJORA DE LA CALIDAD/SEGURIDAD	MEJORA RELACIÓN CON STAKEHOLDERS	CAPACIDAD PARA OPERAR	MOTIVACIÓN Y ORGULLO DE PERTENENCIA
1		X		✓					✓		
2	X			✓					✓		✓
3	X	X			✓				✓	✓	
4		X		✓					✓		✓
5		X				✓		✓	✓		✓
6		X		✓	✓	✓			✓		✓
7		X		✓					✓		✓
8	X	X		✓					✓		
9		X		✓	✓	✓			✓		
10	X										✓
11		X	X	✓				✓			✓
12		X	X	✓					✓		✓
13		X	X			✓					
14		X		✓					✓		✓
15	X										✓
16		X				✓	✓				
17	X				✓	✓		✓	✓		
18		X				✓					
19		X	X		✓				✓	✓	✓
20		X				✓			✓	✓	

Aún insistiendo en la falta de representatividad de esta muestra, en el actual contexto empresarial de nuestro país, no podemos evitar destacar algunos aspectos que se deducen de manera muy evidente del análisis de los casos detallados en los anexos:

- La “estrategia” es claramente el principal desencadenante de la mayor parte de los proyectos. La necesidad de asegurarse la capacidad para seguir desarrollando su actividad, a través de un compromiso con los criterios de la RSE, parece estar detrás de la mayor parte de las iniciativas.
- Resulta llamativa también la falta de casos que responden directamente a presiones de grupos de interés, aunque podría

interpretarse que, al menos indirectamente, siempre existe una presión aunque no pueda concretarse en un momento o un stakeholder determinados.

- Con respecto a los beneficios obtenidos, en palabras de los propios promotores, parece cobrar un mayor protagonismo la mejora de la imagen corporativa.
- La motivación y el orgullo de pertenencia de los empleados es recurrente como un beneficio realmente percibido por los promotores de los proyectos. Sería conveniente, quizás, contrastar este beneficio percibido con la evolución de las perspectivas sobre clima laboral que son cada vez más habituales en las organizaciones.
- De la misma forma, la mejora de las relaciones con los stakeholders se considera también un beneficio en la mayor parte de los casos. No estamos seguros de hasta qué punto dicho beneficio, percibido por los gestores y promotores de los proyectos, se materializa en una mejora tangible de las relaciones con los grupos de interés a quienes se dirige el esfuerzo.
- Es destacable, asimismo, la mejora de la eficiencia en los procesos, productos y servicios, ligada a muchos de los casos presentados. En general, los aspectos medioambientales de los proyectos parecen prestarse más a la mejora de la eficiencia, muchas veces asociada a una reducción en el empleo de recursos o energía.
- Beneficios que los teóricos destacan de manera recurrente, tales como la ampliación del nicho de mercado o la generación de nuevos productos y servicios, sólo se ha encontrado en uno de los casos objeto de estudio.

8. CONCLUSIONES

Después de los escándalos de gobierno corporativo de principio de esta década, la Responsabilidad Social Corporativa Empresarial ha pasado de ser una materia de discusión o debate en círculos muy reducidos, a estar en boca de altos mandatarios, instituciones supranacionales y directivos de las grandes corporaciones que se aferran incluso a ella, cual refugio, en épocas de crisis de confianza como la actual.

En todos los ámbitos, desde lo general a lo particular se han producido actualizaciones que giran frente a un factor común: los procesos participativos multistakeholder. En este sentido, resulta necesario incidir de manera muy intensa en la transparencia como concepto ineludible en la gestión moderna del siglo XXI tal y como se desprende de la crisis actual.

Sin embargo, la realidad Española según el último informe de Forética pone de manifiesto una creciente pero lenta tendencia de aceptación y conocimiento del concepto de RSE, con una cierta saturación del mismo entre grandes empresas y, por el contrario, con escasa penetración en las PYMES. Por tanto, éstas deben constituir el objetivo preciso y primordial de formación y capacitación. Para realizarlo creemos pertinente plantear iniciativas institucionales de acuerdo a los sectores en los que operan las empresas teniendo en cuenta los impactos sobre los aspectos sociales y medioambientales. Es decir, evaluar la pertinencia de establecer actuaciones de RSE sectoriales en grupo.

Otra de las conclusiones importantes reside en la percepción de que los Informes de Sostenibilidad tienen un propósito de marketing más que de comunicación veraz. Más del 70% de las memorias en España reciben una clasificación A+, muy por encima del 25% que la reciben en el resto del mundo, por lo que la tendencia es cada vez más considerarla como un instrumento para facilitar el proceso de comunicación que como una herramienta de evaluación.

Un aspecto positivo en el proceso de comunicación es el desarrollado por las empresas más punteras en materia de RSE que están poniendo en

marcha una nueva herramienta de comunicación: las plataformas de diálogo. Dichas plataformas permiten mantener un diálogo abierto, honesto y fluido con las partes interesadas para poder conocer de modo directo sus necesidades, requerimientos y opiniones. Se trata ésta de una innovadora y efectiva herramienta para conseguir un intercambio de conocimiento y una búsqueda de soluciones conjuntas, mejorando y sistematizando el diálogo con los grupos de interés, como elemento esencial de la RSE.

Por otro lado, debemos destacar que la crisis financiera actual pone de manifiesto la necesidad de que tanto los mercados de capitales, como las entidades financieras se conviertan en una poderosa “palanca” para el cambio, modificando sus pautas a la hora de analizar sus políticas de inversión y financiación, utilizando para ello variables no financieras de las empresas y, en particular, en aquellos aspectos que caracterizan a las empresas “sostenibles,” lo que permitiría mejorar el prestigio y la confianza en los mercados de capitales así como el propio desarrollo de un modelo más sostenible.

Este grupo de trabajo constata la necesidad de instrumentalizar herramientas adecuadas que permitan la gestión del riesgo medioambiental, social y de reputación así como la inclusión de variables no financieras de las empresas en el diagnóstico financiero tradicional y en la creación de valor para el accionista. Esperamos que la publicación de la AA 1000AS (2008), así como la Guía ISO 26000, sirvan de acicate en este desarrollo.

Como se ha constatado en este grupo de trabajo, las estrategias basadas única y exclusivamente en la creación de valor para el accionista deben aprender de la crisis actual, que pone de manifiesto la necesidad de que los participantes escojan de modo recurrentemente su estrategia, al mismo tiempo que conservan en la memoria sus encuentros previos. Cuando estos encuentros se repiten durante un largo periodo de tiempo con muchos agentes, las estrategias "egoístas" tienden a ser peores a largo plazo, mientras que las estrategias "altruistas" dan mejores resultados.

Desde el punto de vista global, el nuevo contrato social ²⁰.entre las empresas multinacionales o internacionales y la sociedad: de lo global a lo local. Nos hace ser conscientes de que los procesos de internacionalización y outsourcing se realizan en países en vías de desarrollo donde por una parte las obligaciones formales, legislación y la jurisdicción, son menores que en los países matrices. Resulta necesario por tanto, destacar que la RSE no debe considerarse sobre estos paradigmas sino con respecto a los del país desarrollado donde está situada la sede de la compañía, ya que así se ejerce una verdadera RSE de alto valor añadido; y por otra donde los esquemas de diálogo multiparte y las necesidades sociales y medioambientales no son las mismas y por tanto las obligaciones informales que condicionan la planificación de actuaciones y decisiones debe tenerlos en cuenta. La garantía de una trazabilidad “responsable” de las operaciones y las cadenas de contratación será una exigencia de legitimidad innegociable.

²⁰ A New Era for Business, Standford Social Innovation Review (Verano 2007. Fuente pag. 19 Informe 2008, La RSE en España de la Fundación Alternativas.

9. Bibliografía:

- Bebchuk , L.Cohen, A. Ferrell, A : (2004). What matters in corporate governance?. Harvard law school john m. olin center discussion paper no. 491
- Documento final del Grupo de Trabajo sobre “Sostenibilidad y empresas cotizadas”. Congreso Nacional del Medio Ambiente. 2002. Madrid.
- Documento final del Grupo de Trabajo sobre “Tendencias de la RSE”. Congreso Nacional del Medio Ambiente. 2004. Madrid.
- Documento final del Grupo de Trabajo sobre “Tendencias de la RSE”. Congreso Nacional del Medio Ambiente. 2006. Madrid.
- Estudio Cultura, Políticas y Prácticas de RS elaborado por el Observatorio RSE.
- Estudio de la Fundación Alternativas (La confianza social en las empresas españolas. Informe 2008)
- European SRI Study. European Investment Forum (2006)
- Hopking, I& Hopkins, M (2002): CSR Matters, Earthscan, London, UK
- Informe Forética 2008
- Klempner, G (2007): CSR from a Philosophy Perspective”: Philosophy for Business
- MISTRA y Sustainability: “Values for Money. Reviewing the quality of SRI research”. Este informe se publicó en 2004 y está disponible en www.sustainability.com.
- Morley Fund Management. www.morleyfm.com
- Nash, John (1950) "Equilibrium points in n-person games" Proceedings of the National Academy of Sciences 36(1):48-49.
- Nash, John (1951) "Non-Cooperative Games" The Annals of Mathematics 54(2):286-295.
- Sen, (2007): Informe de la Royal Society, del año 2000, “Hacia un consumo sostenible” , p. 58
- SRI “2007 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States”
- Universities Superannuation Scheme (USS). www.usshq.co.uk.
- www.thehermesgroup.com.

- Voluntary Disclosure of non-financial information and CSR " Caby, J. & Pineiro, J, in Corporate Social Responsibility, J. Allouche (ed), Palgrave McMillan, 2006

Anexos :

<p>Empresa / Organización</p>	<p>Agbar</p>
<p>Título de la solución</p>	<p>Museu Agbar de les Aigües</p>
<p>Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)</p>	<p>El Museu Agbar de les Aigües se encuentra en un recinto industrial histórico de Aguas de Barcelona, la Central Cornellà. Se trata de la planta original construida en 1909 para la extracción de agua del acuífero del río Llobregat. Así desde aquí y desde hace 100 años esta planta abastece y bombea agua a la ciudad de Barcelona y sus alrededores y ha funcionado ininterrumpidamente hasta nuestros días.</p>
<p>Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)</p>	<p>La Fundación Agbar proyectó el Museu Agbar de les Aigües como un lugar con el objetivo de convertirlo en un espacio donde poder adentrarse en el universo del agua desde múltiples perspectivas. Por un lado, ser un lugar privilegiado para la ejemplificación de las relaciones que se establecen entre el conocimiento científico, el dominio técnico y el progreso social y, por otro, un ágora, un punto de encuentro para los distintos agentes vinculados al agua: técnicos, pensadores, usuarios y, en definitiva, todos los ciudadanos.</p>
<p>Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)</p>	<p>La intervención museográfica ha permitido poner un valor a un patrimonio industrial después de haber dado suministro de agua al ciudadano, se ha abierto a la ciudadanía para ofrecer un patrimonio cultural.</p> <p>El Museu utiliza el agua como conector que hace una lectura globalizadora y compleja del entorno.</p> <p>De manera que este proyecto cultural significa desarrollar una programación ambiciosa dirigida a un público amplio y diverso, haciendo especial énfasis en los más jóvenes y en las actividades, que tiene como deseo realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vivir el agua, para aprender a quererla - Practicar la ciencia, para aprender a hacernos más sabios - Vincular la tecnología con el contexto social y cultural, para aprender a interpretar nuestro mundo - Acercarnos a la complejidad, para aprender a vivir con armonía con uno mismo y con el entorno natural <p>La coexistencia de las actuales instalaciones y un patrimonio arquitectónico e industrial de primer orden, así como la variedad de enfoques desde los</p>

	<p>que acercarse al mundo del agua, hacen del Museu Agbar de les Aigües un lugar privilegiado para descubrir, explorar y vivir la relevancia de esta sustancia tan familiar como extraordinaria.</p>
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las posibles diferencias de convivencia entre las instalaciones en funcionamiento la preservación del patrimonio arquitectónico industrial y las múltiples y diversas actividades que el Museu realiza se han transformado en un valor para el Museu que le singularizan. - En un principio la ubicación, aunque cercana, fuera de la ciudad de Barcelona se ha transformado también en un valor debido a las el Museu dispone de una magnífica conexión de transporte público y en especial se favorece el uso del tranvía.
<p>Beneficios logrados (5 líneas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La diversidad de públicos a quienes se dirige el Museu de forma específica: escolares, público familiar, gente mayor, especialistas, ... - La fidelización de estos públicos a través de los distintos programas que el Museu desarrolla. - La complicidad y estrecha relación entre el Museu y la ciudadanía de Cornellà así como con los ciudadanos de otros municipios del Baix Llobregat. - La visibilidad y difusión del conocimiento que los expertos del Grupo Agbar aportan tanto en el desarrollo de contenidos de las exposiciones. - La participación de los jubilados del Grupo Agbar en la recuperación de la memoria histórica y de la puesta en marcha de elementos de la instalación hidráulica a vapor.

Lugar de implementación	Cornellà de Llobregat (Barcelona)
Año de puesta en marcha de la solución	2004
Sitios web relacionados	www.museudelesaigues.com www.agbar.es
Líder de la solución	Nombre : Francesca Colomé Amengual Cargo : Fundación Agbar Email : fundacion@agbar.es Tel: 933423500

Empresa / Organización	Agbar
Título de la solución	Gotagotham
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Gotagotham es un programa educativo gratuito que pretende acercar a los escolares los ciclos natural y urbano del agua así como fomentar una actitud positiva hacia el medio ambiente.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	Está previsto que cerca de 70.000 escolares españoles participen en este programa educativo durante el curso escolar 2008-09. Se trata de un programa de continuidad de 3 a 5 años, ya que no pretende cubrir una necesidad de comunicación puntual sino profundizar en unos contenidos que forman parte de la asignatura de Medio Ambiente de Educación Primaria y fomentar una educación en comportamientos y hábitos sobre un recurso tan escaso como es el agua.
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>Gotagotham es un programa educativo gratuito que pretende acercar a los escolares los ciclos natural y urbano del agua así como fomentar una actitud positiva hacia el medio ambiente con una metodología basada en la participación y la interactividad de los alumnos.</p> <p>Concretamente Gotagotham consiste en una jornada lúdica y educativa, dirigida a escolares de 2.º, 3.º y 4.º de Educación Primaria, de 90 minutos de duración aproximadamente.</p> <p>Los alumnos viajarán a un mundo imaginario llamado Gotagotham, visualizando un DVD y participando en unos talleres y juegos en los cuales aprenderán los ciclos natural y urbano del agua, y aprenderán también a estimar este recurso natural escaso.</p> <p>Gotagotham se puede implementar de dos maneras:</p> <p>I) La escuela recibe la maleta pedagógica Gotagotham y implementa la Jornada siguiendo la guía del docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emisión del DVD Gotagotham: 20 minutos - Juegos de mesa 35 minutos - Ejercicios del Cuaderno del alumno: 20 minutos - Entrega de diplomas, puntos de libro y caretas:

	<p>10 minutos - Cuestionario: 5 minutos</p> <p>II) Monitores de Agbar implementan en las aulas la Jornada Gotagotham:</p> <p>Programa de la Jornada Gotagotham</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la Jornada: 5 minutos • Emisión del DVD Gotagotham: 20 minutos • Talleres (a escoger 1): 30 minutos <ul style="list-style-type: none"> ○ Lluvia de las buenas ideas ○ Colorea las aguas ○ El juego de las preguntas • Taller de chapas: 20 minutos • Cuestionario de valoración: 5 minutos • Entrega de diploma, cuaderno del alumno y obsequios: 10 minutos
Dificultades (5 líneas)	
Beneficios logrados (5 líneas)	<p>Objetivos:</p> <p>Valorizar y concienciar a los escolares sobre la importancia del agua.</p> <p>Difundir el conocimiento en profundidad de los ciclos natural y urbano del agua.</p> <p>Fomentar la educación ambiental de los escolares.</p>
Lugar de implementación	Nacional. Municipios gestionados por Agbar agua (Barcelona, Murcia, Alicante...)
Año de puesta en marcha de la solución	Curso escolar 2008-2009
Sitios web relacionados	www.gotagotham.es www.agbar.es
Líder de la	Nombre : Montse Novell

solución

Cargo : Brand Manager Marketing Educativo

Email : infogotagotham@agbar.es

Tel: 933 423 651

Empresa / Organización	aqualia
Título de la solución	Sensibilización ambiental Medina del Campo
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	aqualia organiza Jornadas formativas-informativas sobre una correcta gestión de las grasas tanto de uso doméstico como industriales.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	Existía una falta de información sobre la correcta gestión de las grasas y el beneficio medioambiental que ello ocasiona, concretamente en la recuperación del hábitat de esta zona de Medina.
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>aqualia ha iniciado una campaña informativa orientada a la reducción en origen y la correcta gestión de aceites y grasas destinada tanto al colectivo doméstico como industrial.</p> <p>Se han implementado diferentes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> .- Dar a conocer la estación depuradora de aguas residuales. .- Jornadas de puertas abiertas .- Programación de visitas de escolares a las lagunas. .- Sensibilizar a la población en la reducción de contaminantes al colector. .- Creación de un nuevo centro de interés turístico en Medina del Campo. .- Distribución de un folleto explicativo de la correcta gestión de las grasas.
Dificultades (5 líneas)	Poca sensibilización ambiental por parte de industrias y consumidores. Coordinación de todos los públicos a los que va orientada esta información.
Beneficios logrados (5 líneas)	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la percepción de la imagen de la empresa. - Compromiso con el medioambiente, bien valorado por los beneficiarios finales. - Estímulo de mejora constante de nuestro personal, ven los resultados de un trabajo bien hecho.

Lugar de implementación	Medina del campo (Valladolid)
Año de puesta en marcha de la solución	2008
Sitios web relacionados	www.aqualia.es
Líder de la solución	Nombre : Francisco García Ayala Cargo : Jefe de servicio Medina del Campo Email : FGarcíaAyO@fcc.es Tel: 983800810

Empresa / Organización	aqualia
Título de la solución	Recuperación de lagunas en Medina del Campo
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	aqualia contribuye a la recuperación de las lagunas de Medina del Campo, en Valladolid, a través de un proyecto sostenible en depuración y reutilización de aguas
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	Existía una falta de calidad de agua del río Zapardiel, así como falta de acaudal en las lagunas. Desde el año 2004, año en el que comenzamos la gestión, se han implantado diversas mejoras en las instalaciones que han permitido la recuperación del hábitat.
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>Se han implantado diversas mejoras en las instalaciones para optimizar los rendimientos de depuración y la capacidad de tratamiento del agua, así como los tiempos de proceso. Como resultado de estos trabajos, se ha provocado una notable mejora en la calidad del agua del río Zapardiel, y como consecuencia directa la mejora del hábitat y las condiciones de vida de la fauna que interacciona con dicho río.</p> <p>Para garantizar el caudal a las lagunas, se ha habilitado una arqueta de reparto de agua, ubicada antes de que ésta llegue al río, que permite el desvío de las aguas tratadas a las dos lagunas. Como el aumento de aves es proporcional a la cantidad de caudal existente en las lagunas, se estableció como norma en el funcionamiento de la estación depuradora el mantener un nivel de agua óptimo en ambas lagunas a través del sistema mencionado.</p> <p>Para mejorar el hábitat el proyecto cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> .- Asesoramiento para fijar el nivel de agua de ambas lagunas .- Posible creación de dos ecosistemas diferentes .- Creación de islas aptas para la nidificación de ciertas especies, a salvo de depredadores. <p>Repoblación de peces de la laguna.</p> <ul style="list-style-type: none"> .- Soterramiento de la línea de alta tensión en el extremo de las lagunas.
Dificultades (5 líneas)	Sensibilización ambiental por parte de industrias y consumidores, que dificultan la gestión de las grasas en la EDAR.

Beneficios logrados (5 líneas)	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la percepción de la imagen de la empresa. - Compromiso con el medioambiente, bien valorado por los beneficiarios finales. - Estímulo de mejora constante de nuestro personal, ven Iso resultados de un trabajo bien hecho.
Lugar de implementación	Medina del campo (Valladolid)
Año de puesta en marcha de la solución	2004
Sitios web relacionados	www.aqualia.es
Líder de la solución	Nombre : Patricio Hermosilla Olmos Cargo : Jefe de EDAR Email : PhermosillaO@fcc.es Tel: 630510057

Empresa / Organización	aqualia
Título de la solución	Carta de Calidad
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Compromiso voluntario de la empresa con sus clientes, en cuanto a información y servicio ofrecido.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	Mantener informados a los clientes finales del Servicio ofrecido por aqualia, ofreciendo una serie de medidas que refuercen la calidad y la atención personalizada
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación detallada por concepto, junto con histogramas de consumos. - Comunicación de consumos anormales detectados en un plazo máximo de 10 días laborables, desde la lectura del contador. - El personal de aqualia se presentará en un plazo máximo de 2 horas desde el aviso. - Proporcionar agua alternativa gratis, en caso de interrupción del suministro. - Sustitución gratuita de los contadores al final de su vida útil. - Ampliación de los medios de comunicación entre cliente y empresa. <p>En caso de incumplimiento de lo anterior, aqualia proporcionará, sin petición previa, el efectivo equivalente al precio de entre 10 y 20 m³ de agua, dependiendo del municipio del que se trate.</p>
Dificultades (5 líneas)	La mayor dificultad es articular esos compromisos de calidad en los más de 600 contratos que la empresa tiene distribuidos por todo el territorio nacional.
Beneficios logrados (5 líneas)	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la percepción de la imagen de la empresa. - Compromiso con la sociedad, bien valorado por los beneficiarios finales. - Estímulo de mejora constante para el personal de cada contrato de la empresa.
Lugar de	Todo el territorio nacional

implementación	
Año de puesta en marcha de la solución	
Sitios web relacionados	www.aqualia.es
Líder de la solución	Nombre : Juan Pablo Merino Guerra Cargo : Dtor. De Marketing de aqualia Email : jpmerinog@fcc.es Tel: 91-703.63.40

Empresa / Organización	aqualia
Título de la solución	“FIESTA DEL AGUA EN BADAJOZ”
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Una gran acción de marketing social involucrando a todos los públicos objetivos en la ciudad de Badajoz.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	<p>Conseguir la implicación de todos los públicos objetivo de aqualia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cliente institucional: Ayuntamientos - Cliente final: alumnos, profesores, padres etc. - Medios de Comunicación - Cliente interno: Servicio - Todo el público en general
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<ul style="list-style-type: none"> - Con motivo del Día Mundial del Agua (22 de marzo), aqualia organiza una serie de actividades ludico – educativas para todos los escolares de Badajoz y alrededores (Olivenza, Talavera la Real, Pueblonuevo del Guadiana, Guadiana del Caudillo) - <u>Acciones:</u> - Actividades en una céntrica plaza de Badajoz durante 2 días (más de 2.000 participantes) - JPA ETAP “Santa Engracia” de Badajoz - Eventos y Celebraciones: Inaugurado por el Alcalde de la ciudad y con gran participación de todos los medios de comunicación. - <u>Recursos:</u> - Talleres propios aqualia: <ul style="list-style-type: none"> o “Taller de Laboratorio” o “Taller de proyección del Ciclo integral del agua en Badajoz” - Talleres Lúdicos: <ul style="list-style-type: none"> o Talleres de Manualidades o Actividades al aire libre o Animación
Dificultades (5 líneas)	<p>Se trata de una acción de enorme complejidad en la que están coordinados todos los colegios, el servicio de aqualia y con gran implicación por parte del ayuntamiento en la que tiene una gran repercusión en todos los medios de comunicación y en la ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se invita a todos los colegios de la ciudad a las JPA en la ETAP Santa Engracia y a las actividades. • Se coordinan las visitas a la ETAP en

	<p>autobuses gratuitos para todos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los colegios tienen asignados los talleres para evitar esperas • La asistencia por las tardes es libre, para fomentar la participación de los niños en todos los talleres, tienen que rellenar una ficha con cada taller, cuando la completan reciben un regalo.
Beneficios logrados (5 líneas)	<ul style="list-style-type: none"> - Gran implicación por parte del Ayuntamiento. - Masiva afluencia de público. - Cobertura en todos los medios de comunicación. - Conocer y acercar al mundo del agua a todos los ciudadanos. - Alto reconocimiento de la marca aqualia en Badajoz. - Cliente institucional altamente satisfecho. - Publicidad aqualia positiva y gratuita. - Iniciativa pionera en el sector.
Lugar de implementación	En la ciudad de Badajoz
Año de puesta en marcha de la solución	2003
Sitios web relacionados	www.aqualia.es
Líder de la solución	<p>Nombre : Juan Pablo Merino</p> <p>Cargo : Director de Marketing y Comunicación de aqualia</p> <p>Email : JPMerinoG@fcc.es</p> <p>Tel: 91 703 63 40</p>

Empresa / Organización	Ayuntamiento Alcoy-aqualia
Título de la solución	Disminución del consumo de agua en las Administraciones Públicas
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Elaborar un Plan Estratégico que permita ahorrar agua en los usos públicos de los municipios
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el rendimiento de la red del 55 al 75%. - Sensibilizar a los ciudadanos en el ahorro del agua, consiguiendo al menos un 2%. - Reducir el consumo municipal en un 10%.
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>Para alcanzar los objetivos mencionados se realizaron las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Campaña informativa a los ciudadanos. 2. Plan de sustitución de tuberías (se sustituyeron 18 km y se revisaron otros 442 km). 3. Localización y reparación de fugas (88 fugas localizadas y reparadas). 4. Sustitución de contadores domiciliarios (el 88% del total).
Dificultades (5 líneas)	<p>Obtener la colaboración del Ayuntamiento como institución y de los ciudadanos como usuarios y beneficiarios últimos del servicio.</p> <p>Hubo que realizar inversiones por valor de 5,5 millones de euros.</p>


Beneficios logrados (5 líneas)	Plan de reutilización y de mejora de la eficiencia en los riegos de parques y jardines. Instalación de equipos ahorradores de agua en las instalaciones municipales. Reducción de un 9,63% en los consumos municipales. Ahorro de 25 millones de litros de agua.
Lugar de implementación	Municipio de Alcoy
Año de puesta en marcha de la solución	2004
Sitios web relacionados	www.aqualia.es http://www.ajualcoi.org/wma2/portada/val/portada.asp
Líder de la solución	Nombre : Miguel Signes Verdera Cargo : Gerente de Medioambiente Ayuntamiento de Alcoy Email : medi_ambient@alcoi.org Tel: 96 553 71 27

Empresa / Organización (Socio Club EMAS)	CISTERNAS DEL VALLES,S.A.
Título de la solución	QUE SUELDO SE MERECE CADA UNO
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Establecer un método de incentivo económico basado en conceptos distintos al de productividad, que identifique de forma individual percepciones distintas.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	El convenio laboral del sector (mozo de almacén) no hace posible dentro de una misma categoría profesional, poder establecer diferencias económicas. Una persona con una experiencia superior a 10 años, tendrá el mismo sueldo que una persona recién incorporada a la empresa. Realizando por supuesto, el mismo trabajo.
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>Se establecieron parametros relacionados directa o indirectamente con la calidad del trabajo y su rendimiento.</p> <p>Entre estos se estableció una serie de parametros relacionados con Calidad, Medio Ambiente, Seguridad, Prevención, energía, agua, y se asociaron cursos de formación relacionados con todos ellos.</p> <p>Los empleados a través de pruebas de conocimiento por escrito (dos anuales), podían demostrar su formación y conocimientos de todas las áreas. Estas áreas estaban asociadas a una puntuación.</p> <p>Tambien se incorporaban en esta lista de puntos, la permanencia en la empresa, la experiencia en las labores asignadas, la formación reglada, la relación con compañeros de trabajo, tareas de responsabilidad al margen de las habituales, etc.</p> <p>Todos estos parámetros son analizados de forma personal cada mes, consiguiendo con ello una puntuación personalizada que se traduce en un incentivo económico.</p>

Dificultades (5 líneas)	Llegar a identificar aquellos parámetros que no siendo productivos, están relacionados con la calidad y la rentabilidad de lo que la empresa vende. Establecer la puntuación para cada uno de los parámetros.
Beneficios logrados (5 líneas)	Conseguir que cada empleado se sienta reconocido económicamente por aquello que aporta en su justa medida a la empresa, independientemente de “a mismo trabajo mismo salario”.
Lugar de implementación	Personal de Almacén de la compañía.
Año de puesta en marcha de la solución	2.005
Sitios web relacionados	www.cisvasa.com
Líder de la solución	Nombre : Martín Puig Ysern Cargo : Gerente Email : cisvasa@cisvasa.com Tel: 937 191 063

Empresa / Organización	Construcciones DECO SA (miembro Club EMAS)
Título de la solución	Gestionar los residuos de obra de manera medioambiental y económicamente eficiente.
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Modificar las prácticas de gestión de los residuos generados en las obras I implicar al personal.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	Demostrar que medio ambiente y economía se pueden conjugar en una misma acción y mejorar la competitividad de la empresa.
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>Antes de la implantación del EMAS en la empresa no se separaban los residuos generados en las obras y esto suponía ciertos gastos de transporte y de gestión.</p> <p>Posteriormente se inició la segregación de residuos y, actualmente se dispone de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contenedor para las ruinas limpias - contenedor para residuos banales - bidón para plásticos y siliconas - bidón para aerosoles - bidón para absorbentes - contenedor para otros residuos especiales. <p>La acción ha sido acompañada de formación y sensibilización de los trabajadores.</p>
Dificultades (5 líneas)	La dificultad primordial es la del espacio disponible en los solares en los que actuamos.

Beneficios logrados (5 líneas)	<p>Si se considera que anualmente se producen aproximadamente 2.000 m³ de ruinas i 750 m³ de residuos banales, el coste del transporte y de la gestión has variado de la siguiente manera: ANTES (sin separación de residuos): 3.750 m³ de residuo de la construcción = 131.250 € DESPUÉS (con separación de residuos): 2.000 m³ de ruinas y 1.750 m³ de residuo banal = 46.500 € AHORRO alcanzado: 84.750 € anuales. Además también ha beneficiado la gestión de otros residuos como el hierro, la madera y el agua. El hierro y la madera se venden y el agua se reutiliza para reducir su consumo.</p>
Lugar de implementación	<p>En todas las obras que realiza Construcciones DECO.</p>
Año de puesta en marcha de la solución	<p>A partir del 2001</p>
Sitios web relacionados	<p>www.decosa.net</p>
Líder de la solución	<p>Nombre : Antonio M. Sánchez Gallego Cargo : Gerente Email : decosa@decosa.net Tel: 933392712</p>

Empresa / Organización	 GRUPO OHL
Título de la solución	PROYECTO ESCOLA OHL BRASIL
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	<p>“Humanizar” el tránsito y promover la seguridad vial de jóvenes escolares a través de una educación fundamentada en valores y el aprendizaje de nuevas conductas que favorezcan la convivencia y el ejercicio pleno de ciudadanía.</p>
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	<p>Los retos iniciales a los que el Proyecto Escola ha ofrecido una solución fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de establecer un programa eficaz de seguridad en las autopistas gestionadas por OHL Brasil, reduciendo el nivel de accidentalidad que era muy elevado. - Necesidad de integración con las comunidades en las que se opera de forma estable, estableciendo relaciones duraderas de confianza con la Administración y los demás actores de la sociedad.
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>El Proyecto Escola OHL Brasil ha solucionado con éxito ambos retos, en primer lugar, se ha demostrado que la novedosa metodología y planteamiento del proyecto se ha consolidado como una herramienta eficaz de seguridad, reduciendo de forma muy considerable el número de accidentes. Además, gracias al proyecto se ha respondido al segundo reto planteado, la necesidad de contar con una integración más amable con la comunidad y estrechar lazos de confianza.</p> <p>El Proyecto Escola OHL Brasil utiliza una metodología pedagógica lúdica, que integra tanto a la Administración Local, como a las escuelas y comunidades para que trabajen de forma conjunta identificando soluciones beneficiosas para todos.</p> <p>El público objetivo del proyecto son los profesores y escolares de enseñanza infantil, fundamental, media y EJA de escuelas públicas de los municipios cercanos a la red de autopistas cuya concesión explota OHL Brasil, así mismo, participan en las actividades familiares y la comunidad del entorno de estas escuelas.</p> <p>Desde, 2001, se ha atendido a 6.472 profesores y</p>

	<p>130.000 alumnos de 199 escuelas participantes en el Proyecto.</p> <p>Además, los empleados de OHL Brasil participan como voluntarios, dentro de su horario laboral, en diversas actividades, tanto en las escuelas como en otras empresas e instituciones de la comunidad promoviendo la sensibilización y seguridad vial.</p> <p>OHL Brasil, gracias al éxito del proyecto, acredita que es posible transformar comportamientos y potenciar un tránsito más humano y ciudadano basado en principios éticos de convivencia y respeto.</p>
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<p>El proyecto, al desarrollar una metodología propia y elaborar sus materiales pedagógicos específicos, ha supuesto una gran cantidad de recursos humanos y materiales y la necesidad de contar con personal especializado, dado que no se ha externalizado ninguna de las actividades.</p> <p>Así pues, esta movilización de recursos es permanente ya que se debe mantener el nivel de calidad, y cada vez es mayor el número de escuelas adheridas, aumentando las necesidades de capacitación del profesorado.</p> <p>Así pues se han creado la figura del “Voluntario Proyecto Escola”, empleado de OHL Brasil, que se forma, para a su vez capacitar a profesores de las escuelas adheridas al programa y organizar sesiones de sensibilización en temas de seguridad vial en otras empresas.</p> <p>La segunda dificultad ha venido porque OHL es una empresa española en Brasil, así pues, en principio ha gerado algunas desconfianzas y barreras iniciales que se han tenido que ir poco a poco superando, gracias al trabajo de calidad y a largo plazo con las comunidades desarrollado por el proyecto.</p>
<p>Beneficios logrados (5 líneas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el comportamiento de los escolares; - Inclusión transversal de la educación de valores y seguridad vial en el currículo escolar; - Adecuación de espacios físicos de la escuela y del entorno, - Unión entre los distintos actores: escuelas, comunidades, administración y empresas (OHL)

	<p>Brasil) en un objetivo común.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gracias a la elevada valoración del proyecto, se ha conseguido estrechar lazos con las comunidades y establecer relaciones a largo plazo de confianza con la comunidad - Importante reducción del nivel de accidentes: Se ha reducido en un 49% las agresiones físicas en el ambiente escolar; un 9% los accidentes en la escuela sin lesiones, un 23% los accidentes con vehículos en el municipio, un 54% los accidentes de ciclistas y un 68% los accidentes de peatones en las comunidades beneficiarias del proyecto. - Elevada motivación de los empleados que trabajan como voluntarios, en los cuales se ha incrementado la lealtad a la empresa y su orgullo de pertenencia.
Lugar de implementación	Escuelas cercanas a las autopistas cuya concesión explota OHL Brasil en el estado de Sao Paulo (Brasil). El proyecto, actualmente en marcha en las 4 concesiones del estado de Sao Paulo (Intervias, Centrovias, Via Norte y Autovias), será extendido a la totalidad de concesionarias de OHL Brasil en los próximos años.
Año de puesta en marcha de la solución	2001
Sitios web relacionados	<p>Web Grupo OHL: www.ohl.es Web OHL Brasil: www.ohlbrasil.com.br Web del Proyecto Escola: www.projetoescolaintervias.com.br</p>
Persona de contacto	<p>Nombre : María Michielin de Castro</p> <p>Cargo : Directora General Jurídica y Directora de Responsabilidad Social de OHL Brasil Email : mariamichielin@ohlbrasil.com.br</p> <p>Tel: + 5511 3074.2401 (Brasil)</p>

Empresa / Organización (Socio Club EMAS)	LEITAT TECHNOLOGICAL CENTER
Título de la solución	Implantación de un plan de igualdad de oportunidades
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	El PIO ha permitido obtener un diagnóstico en igualdad así como diseñar acciones que mejoren las condiciones del trabajo.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	El LEITAT cuenta con una historia de más de 100 años. Ha sido durante el 2000 cuando el Centro ha experimentado un gran crecimiento, especialmente en cuanto a personal y procedimientos. Este crecimiento ha podido tener un impacto en la cultura empresarial así como en la gestión del personal. Además, el Centro cuenta cada vez más con una alta diversidad de personal, lo que presenta una de sus riquezas, entre los que encontramos: inmigrantes (tanto de ámbito europeo como internacional), jóvenes, diversas religiones y costumbres, cada vez el centro cuenta con más madres y padres, etc.. Esta diversidad de personal motiva conocer las diferentes necesidades que el personal pueda tener. Por ello, el PIO ha permitido conocer el contexto actual permitiendo alinear los diferentes objetivos para prevenir desigualdades futuras, atender necesidades a corto y largo plazo, y finalmente cultivar una cultura empresarial.

<p>Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)</p>	<p>El diagnóstico en igualdad de oportunidades (y conciliación) ha podido recoger por parte de Dirección y plantilla diferentes opiniones respecto temas diversos como: acceso a la empresa, proceso de selección, formación, conciliación, promoción, acciones RSE, salario, cultura empresarial.</p> <p>Para el desarrollo de este PIO se ha contado con la colaboración de Dirección de Desarrollo y Gestión del Personal y la Dirección de Organización y Planificación Estratégica. Por otro lado, en la realización de las entrevistas se ha contado con la colaboración de 13 personas, entre las que encontramos gente de diferentes colectivos (discapacitados, becarios, mandos intermedios, dirección, inmigrantes, madres, padres, religión, etc.).</p> <p>Las percepciones extraídas de estas entrevistas ha permitido evidenciar la necesidad de comenzar a trabajar en algunos aspectos como la conciliación y un sistema de coaching que permita dirigir las tomas de decisiones de los mandos intermedios bajo los valores y principios recogidos en el código de conducta que el Centro elaboró en el 2007. Por otro lado, se han podido recoger pocos datos estadísticos que permitan realizar un estudio con perspectiva de género (debido a la temprana madurez del Centro).</p> <p>Una vez obtenidos los resultados, y bajo la supervisión y aprobación de Dirección, las principales líneas de trabajo están siendo enfocadas en fortalecer todos aquellos procedimientos de gestión (tanto organizacional como de personal) incorporando la perspectiva de género. Finalmente, la redacción de una política de conciliación e igualdad en la empresa ha permitido respaldar el derecho de todos los colaboradores en disfrutar de las actuales medidas para conciliar (muchas de ellas implantadas recientemente).</p>
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<p>Algunos miembros del personal disponen de beneficios sociales adicionales debido a su trayectoria en el Centro. Estos “derechos”, por algunas personas entrevistadas, supone una clara desigualdad. La dificultad se ha encontrado en poder extender estos beneficios sociales al resto de personal por la falta de recursos.</p>

Beneficios logrados (5 líneas)	El principal beneficio obtenido del Plan de Igualdad ha sido la obtención de una perspectiva de género que nos ha permitido evaluar las políticas y cultura empresarial. Como resultado se han podido definir junto con Dirección una serie de medidas de las cuales varias están siendo implantadas actualmente.
Lugar de implementación	Sede del LEITAT. Terrassa.
Año de puesta en marcha de la solución	2007
Sitios web relacionados	http://www.leitat.org
Líder de la solución	Nombre : Vanesa Rodríguez Cargo : Responsable Dirección de Desarrollo y Gestión de Personal Email : rrhh@leitat.org Tel: 937882300

Empresa / Organización	Grupo Rayet (a través de la Fundación Rayet)
Título de la solución	Fundación Apadrina un Árbol
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Proyecto para la recuperación ambiental, económica y social de una zona afectada por un incendio forestal
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	<p>El 16 de julio de 2005, los Pinares del Ducado de Medinaceli, situados en la provincia de Guadalajara, en las proximidades del Parque Natural del Alto Tajo, sufrieron un devastador incendio que acabó con la vida de 11 personas y arrasó 13.000 hectáreas de bosque de un enorme valor ecológico, con más de 10 millones de árboles, muchos de ellos centenarios. Se considera una de las mayores tragedias ecológicas y humanas de nuestro país.</p> <p>El bosque arrasado por las llamas fue, durante muchos años, el medio de vida de los habitantes de la zona, que vivían de la resina, el ganado, la madera y la limpieza del monte entre otras muchas ocupaciones, siendo esta intensa actividad la que por mucho tiempo consiguió mantener éste y otros tantos bosques de nuestro país a salvo de los incendios. Sin embargo, los vecinos de esta comarca tuvieron que emigrar en los años 60 por la desaparición del aprovechamiento resinero y las dificultades para el pastoreo y la explotación agrícola, convirtiéndose en una de las zonas más despobladas de Europa (2 hab/km²).</p> <p>El reto, por tanto, consiste no sólo en trabajar por la recuperación ambiental de la zona arrasada por las llamas, sino también por la recuperación económica y social de la comarca tras años de decadencia.</p>

Solución

(descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)

La Fundación Apadrina un Árbol es un proyecto de carácter medioambiental, educativo y social, que, a iniciativa de la Fundación Rayet, y con el apoyo de la Diputación Provincial de Guadalajara y la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha también como Entidades Fundadoras del mismo, fue puesto en marcha tras el incendio que, en julio de 2005, arrasó 13.000 hectáreas de bosque y acabó con la vida de 11 personas en la provincia de Guadalajara.

El proyecto tiene un marcado carácter ambiental y educativo, teniendo como objetivos básicos la **recuperación ambiental**, el **desarrollo rural** y la **educación en valores** a través de una serie de iniciativas propuestas sobre la Finca "Dehesa Común de Solanillos", en el término municipal de Mazarete (Guadalajara), dentro de la comarca de los Pinares del Ducado de Medinaceli y el Alto Tajo.

Tanto la Finca Solanillos como la comarca del Ducado, soporte físico del proyecto, constituyen un espacio único en España. Las actuaciones planificadas por la Fundación, conjugan fórmulas novedosas y eficaces de vincular el hombre con la naturaleza; de promover un espacio educativo y de ocio pensado para todas las edades así como de investigación y mejora de aspectos ambientales, todo ello con el espíritu de devolver a esta zona y a sus gentes parte de la vida y de la esperanza que les fueron arrebatadas con el fuego y la despoblación sufrida en las 3 últimas décadas, potenciando las visitas a la comarca e impulsando el desarrollo ambiental y socioeconómico de la misma.

Para la consecución de estos objetivos, la Fundación Apadrina un Árbol está desarrollando una serie de programas específicos, entre los que cabe destacar:

· **Programa de apadrinamiento de un árbol.**


El apadrinamiento de los árboles nacidos fruto de la regeneración natural o plantados en las labores de reforestación, tiene un triple fin: concienciación ambiental; motivación para visitar la comarca y gestión integral de la masa forestal.

· **Actividades culturales, educativas y de ocio.** La realización de un conjunto de actividades de educación y concienciación de los valores naturales en diferentes espacios de la finca, es el germen de la recuperación económica de la zona gracias a la creación de puestos de trabajo permanentes y temporales y al desarrollo de la actividad empresarial ligada a las diferentes actividades desarrolladas.

	<ul style="list-style-type: none"> · Recuperación de las Instalaciones de la Finca de Solanillos. La Fundación Apadrina un Árbol, está llevando a cabo desde su creación, en junio de 2006, los trabajos de rehabilitación de las instalaciones de la Finca de Solanillos, que se encontraba en un avanzado estado de deterioro fruto del abandono y del propio incendio. Las instalaciones han entrado en funcionamiento durante el curso escolar 2007-2008 para acoger a niños, jóvenes, investigadores, conferenciantes y grupos organizados en general que podrán desarrollar labores de aprendizaje, investigación y encuentros en plena naturaleza. · Centro de Recuperación de Fauna. Es considerado como una pieza fundamental en el objetivo educacional. Se pretende su integración en la red de centros de recuperación que la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha tiene distribuidos en las distintas provincias. · Actividades complementarias. Como complemento a las actuaciones anteriormente mencionadas, se cree necesario ofrecer un atractivo compatible con las ideas de desarrollo de la comarca y de concienciación ambiental. Para ello, se ha pensado en una serie de instalaciones como una granja escuela y un parque de ocio y multiaventura y en actividades como: centro de investigación ambiental, vivero de planta forestal, talleres, rutas a caballo, rutas interpretativas y actividades multiaventura.
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · <u>Titularidad de las instalaciones sobre las que se desarroya el proyecto:</u> la finca Dehesa Común de Solanillos es propiedad de la Diputación Provincial de Guadalajara, por lo que ha sido necesario realizar los trámites oportunos para que que. en pleno del 27 de septiembre de 2006, se dictara Expediente de Conformidad para la ocupación por un plazo de 25 años prorrogable por otro periodo de igual duración · <u>Competencias de gestión del monte:</u> la gestión del monte en el que se va a desarrollar el proyecto recae sobre la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, siendo necesario suscribir un Convenio Marco de Colaboración entre ambas entidades para establecer las líneas básicas de cooperación y colaboración entre la Fundación y la Junta y se procedía también al reparto de las actividades a

	realizar por ambas partes.
Beneficios logrados (5 líneas)	<p>Los beneficios que se están obteniendo a través de este proyecto, pueden resumirse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realización de una gestión integral sostenible del monte con el apoyo de la Administración. -Puesta en marcha de un Complejo de Educación Ambiental pionero en nuestro país, dotado de novedosos equipamientos, energías renovables y materiales didácticos de gran valor. -Desarrollo de programas de educación ambiental en plena naturaleza. -Creación y señalización de rutas, caminos y puntos de interés turístico. -Lograr una vinculación de las personas con la naturaleza y la comarca a través del programa de apadrinamiento de árboles. -El aumento del número de visitantes, motivado por la necesidad de los padrinos de conocer su árbol, atrayendo recursos hacia la zona, con la consiguiente creación de servicios. -Desarrollo de programas de investigación. -Recuperación socioeconómica de la zona mediante la creación de puestos de trabajo y la fijación permanente de la población en el medio rural gracias tanto al aumento de la demanda turística como a los recursos humanos necesarios para realizar las labores de cuidado del bosque.
Lugar de implementación	El proyecto se desarrolla en la Finca "Dehesa Común de Solanillos", en el término municipal de Mazarete (Guadalajara), aunque el ámbito de actuación de la Fundación, tal y como recogen sus estatutos, abarca la totalidad del territorio nacional, sin menoscabo de actuaciones puntuales en el resto de la Unión Europea u otros Estados.
Año de puesta en marcha de la solución	2006

Sitios web relacionados	www.fundacionapadrinaunarbol.org www.fundacionrayet.org www.gruporayet.com
Líder de la solución	Nombre : Félix Abánades Cargo : Presidente de Grupo Rayet, Fundación Rayet y Fundación Apadrina un Árbol Email : info@fundacionapadrinaunarbol.org Tel: 902 44 00 09

Empresa / Organización	
Título de la solución	Proyecto “YES”: Yacimientos de Empleo Sostenible en la comarca de la Sierra de Gata.
Subtítulo:	<p>Identificación de las actividades económicas que podrán desarrollarse en el futuro, con la garantía de que sean económicamente rentables, fijen población al territorio y aseguren (y a ser posible que potencien) la conservación de los recursos naturales de la comarca.</p> <p>Las iniciativas locales vinculadas a los yacimientos de empleo reconstruyen el entorno a partir de las características propias y la riqueza del territorio, combinando las variables económicas con las sociales, las situaciones públicas y las privadas, las tecnologías más avanzadas con las necesidades tradicionales, preocupándose por el desarrollo económico sostenible y el fomento del empleo, esta puede ser la apuesta de desarrollo adecuada para el medio rural. Los empleos creados a nivel local tienen como característica principal la diversidad cualitativa, en función de las especificidades geográficas, culturales, económicas, sociales, etc.</p>
Reto	<ul style="list-style-type: none"> • Baja demografía en la zona • Alto valor ecológico • Existencia de líneas eléctricas de REE • Desarrollo del concepto “vecindad”

Solución	<p>El objetivo del proyecto Yacimientos de Empleo Sostenible en la sierra de Gata consiste en analizar el potencial de la comarca para dinamizar la estructura socioeconómica de la zona. A lo largo del proyecto está previsto trabajar en tres ideas concretas:</p> <p>I. Catalogación de los recursos empresariales Para poder determinar los yacimientos de empleo sostenible de la sierra de Gata resulta conveniente conocer la situación actual de la realidad empresarial en la comarca. De esta forma será posible conocer las fortalezas y detectar posibles recursos o actividades económicas potencialmente explotables en la zona. El eje central de esta fase se centrará en los aspectos económicos pero también se prestará atención al ámbito social y al ambiental.</p> <p>II. Promoción de la participación ciudadana Para que el proyecto YES tenga éxito se implicará a la población local, con objeto de conocer sus preferencias e ilusionarles con su objetivo. En este sentido, se prevé llevar a cabo una fase de participación pública, que consistirá en el desarrollo de encuentros con diferentes grupos sectoriales y sociales de la comarca, así como el desarrollo de dinámicas para potenciar el espíritu emprendedor en la zona.</p> <p>III. Identificación de actividades económicas y difusión La identificación de actividades se efectuará basándose en los correspondientes estudios de mercado para asegurar la rentabilidad económica de la actividad. Se identificarán posibles necesidades de recursos materiales, humanos y financieros. De esta forma, las personas que decidan abordar este tipo de iniciativas contar con una guía que oriente sus estrategias empresariales y de inversión económica.</p> <p>Principales Yacimientos de Empleo Sostenibles y nuevas actividades en Sierra de Gata:</p> <ul style="list-style-type: none">• Granjas cinegéticas• Cotos privados de caza• Plantas aromáticas• Biomasa para combustible• Piedras, como cantería• Agricultura ecológica• Huertas de ocio• Escuela de pastores
-----------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Micología • Empresas de reciclaje • Servicios a la población mediante cooperativas (ancianos, niños, discapacitados...) • Servicios Medioambientales (red de guarderías forestales) • Turismo, deberían estructurarse y lanzar más productos • Nuevas tecnologías • “Fala” como recurso turístico a explotar, que podría generar desarrollo
Dificultades	<ul style="list-style-type: none"> • Elección adecuada de interlocutores: agentes ambientales y agentes sociales • No se entiende que una empresa privada promueva este tipo de proyectos
Beneficios logrados	<ul style="list-style-type: none"> • Saber qué es REE (que “nos” conozcan-reputación) • Ha sido de gran interés institucional de la Junta de Extremadura los procesos de participación ciudadana en este trabajo • Se ha logrado conocer los posibles empleos sostenibles en la Sierra de Gata
Lugar de implementación	Sierra de Gata (Extremadura)
Año de puesta en marcha de la solución	2007
Sitios web relacionados	http://www.ree.es/responsabilidad_corporativa/rc-responsabilidad_social.asp http://www.ree.es/responsabilidad_corporativa/rc-informe_anual_rc.asp
Líder de la solución	<p>Nombre : Francisco González Plazay Víctor Navazo</p> <p>Cargo : Jefe del Dpto. de RRII y Dpto. de RRII.</p>


Email : frgonzalez@ree.es / vnavazo@ree.es

Tel: 91 659 9119

Empresa / Organización	Fundación Sando
Título de la solución	Encuentro Nacional de Seguridad y Salud en la Construcción. Premios de Seguridad y Salud Fundación Sando.
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Difusión de la cultura preventiva a nivel interno y externo de la empresa. Labor educativa y de concienciación dentro del campo de la Seguridad y la Salud Laboral. Abarcando a todos los grupos de interés.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	Laxitud por parte de las empresas y de la administración en el cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales. Difundir la importancia de la prevención entre los profesionales y provocar un eco en la sociedad en general. Tasa de accidentes cero. Implicar a los profesionales en un proyecto de interés general. Aunar las observaciones de diferentes profesionales en un mismo documento. Participación de todos los implicados en la problemática. Estudio y análisis de la situación actual y planteamiento de soluciones a todos los niveles (jurídico, económico, ...)
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	Fundación Sando, consciente de la importancia de la promoción de la Seguridad y Salud Laboral y de la influencia sobre sus grupos de interés, crea en el año 2001, los Premios Sando de Seguridad y Salud, con objeto de potenciar entre sus trabajadores el cumplimiento de la normativa. Hace 3 años, se creó un programa más completo en torno a la difusión de la prevención que consistía en la creación de una jornada de ponencias y debates sobre la Seguridad y salud Laboral que integraba entre sus actividades la concesión de los premios. (a través de la creación de los Premios Fundación Sando de Seguridad y Salud Laboral y de la organización de unas jornadas anuales con conferencias y debates sobre las innovaciones en la materia.) Para la edición 2008, Fundación Sando, ha creado un Encuentro a nivel nacional en colaboración con dos instituciones de relevancia en la materia, a través del cual realiza un estudio exhaustivo sobre la situación actual y la opinión de los expertos en este sector. la importancia de la Seguridad y Salud Laboral ha

	<p>organizado el Encuentro Nacional de Seguridad y Salud en la Construcción, que se celebrará durante el mes de octubre.</p> <p>El proyecto concluye en una jornada de Seguridad y Salud en la que se leerá el informe y se debatirá sobre las cuestiones planteadas que se celebrará a finales del mes de octubre.</p> <p>El Encuentro consiste en la creación de un foro de expertos en torno a la Seguridad y Salud Laboral con el propósito de realizar un investigación detallada sobre la materia.</p> <p>El programa se inicia con una consulta a diferentes agentes del sector, cuya opinión servirá de base para la elaboración de un informe y el planteamiento de una jornada de trabajo. Para concluir se editará una monografía que incluirá la documentación del análisis, del encuentro y del informe final de conclusiones.</p> <p>Para finalizar la jornada, se hará entrega de los Premios Fundación Sando de Seguridad y Salud Laroral.</p>
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<p>Para esta edición el reto es más ambicioso y se proyecta una consulta a expertos en la materia, a nivel nacional. Se pretende la participación de diferentes áreas de nuestra sociedad y economía.</p>
<p>Beneficios logrados (5 líneas)</p>	<p>En esta primera fase del proyecto, la consulta, se ha obtenido una amplia participación, consiguiendo opiniones de diversas áreas implicadas en el problema, a nivel técnico, sanitario, médico, educativo...</p> <p>Reconocimiento de la institución . Valores.</p> <p>Estimular y potenciar el compromiso, tanto de los propios trabajadores de la organización empresarial, como de las organizaciones externas a ella, y por extensión, a la sociedad en general, de la necesidad del cumplimiento y del fomento de la prevención de riesgos laborales.</p>
<p>Lugar de implementación</p>	<p>La consulta se ha realizado a nivel nacional. El encuentro tendrá lugar en Valencia, el 30 de octubre de 2008</p>
<p>Año de puesta en marcha de la solución</p>	<p>La actividad principal de la empresa es la construcción, por lo que desde sus inicios en los años 70, ha fomentado la seguridad y salud en la construcción entre sus trabajadores. ha existido la</p>

	<p>preocupación por la Seguridad Laboral, fue A partir del 2001, se inician actividades concretas y de carácter extralaboral dirigidas al fomento de la prevención entre los trabajadores dentro de la empresa. La buena acogida de dichas actividades ha dado lugar al desarrollo de otras nuevas y la búsqueda de proyectos dirigidos al fomento de y a la difusión de la prevención a través de ponencias, debates, cuestionarios participativos en los que poder dar a conocer la opinión, sugerencias y este año un estudio exhaustivo sobre la situación actual de la seguridad y salud en la construcción. nuevas actividades que han venido de cuando se iniciaron los programas anuales de participación a nivel interno y externo Este año se ha decidido dar un nuevo avance en el proyecto y realizar una consulta a expertos a nivel nacional.</p>
<p>Sitios web relacionados</p>	<p>www.fundacionsando.com</p>
<p>Líder de la solución</p>	<p>Nombre : Sando/ Fundación Sando</p> <p>Cargo :</p> <p>Email : info@fundacionsando.com</p> <p>Tel: 952 22 82 61</p>

Empresa / Organización	TIMBERLAND (empresa textil)
Título de la solución	Evaluación del impacto ambiental de sus botas (trazabilidad ambiental).
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	<p><u>LANZAMIENTO DE LA ETIQUETA GREEN INDEX EN LA QUE SE EXPLICA AL CONSUMIDOR CÓMO HA AFECTADO LA PRODUCCIÓN DEL CALZADO AL CAMBIO CLIMÁTICO Y SE INFORMA DEL COMPROMISO AMBIENTAL.</u></p> 
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el impacto sobre el medioambiente y conseguir que compradores de Timberland tomen medidas para la protección medioambiental tras la compra. • Conseguir una bota “totalmente verde”. • Que el cliente termine exigiéndole al competidor la misma información que Timberland ofrece para que los consumidores puedan hacer compras inteligentes. • Conseguir que en el 2010 todos los productos hayan sido analizados bajo la metodología Green Index y luzcan la etiqueta (se comenzó con cinco).

<p>Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)</p>	<p>El objetivo es el impacto cero, que el proceso de producción de las botas no tenga ninguna consecuencia en el calentamiento global. Supone que durante el proceso no se emiten gases contaminantes, no se utilizan químicos y que los materiales son totalmente reciclables y orgánicos.</p> <p>La nueva etiqueta que la empresa textil estadounidense lanzó en 2007 explica al consumidor, con notas del 0 al 10, hasta qué punto la prenda que acaba de comprar ha contribuido a un desarrollo sostenible.</p> <p>La etiqueta Green Index se apoya en tres sistemas de evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. el impacto climático 2. la reducción de agentes químicos 3. los recursos naturales <p>Con estos criterios, se miden los componentes y procesos de fabricación de las prendas y se les dan notas: 10, para las más contaminantes y 0 para las menos. La combinación de estos factores permite asignar un valor que determina el grado de respecto del medio ambiente de cada par de zapatos de la empresa.</p> <p>Anteriormente, en septiembre del 2006, Timberland lanzó la etiqueta “Our Footprint”. Este sello aparece en el interior de las cajas de los calzados de Timberland y recoge información acerca de los esfuerzos de la empresa por reducir su huella ecológica. En concreto, la etiqueta cuenta con tres secciones. Una dedicada al impacto ambiental, otra al impacto en la comunidad, y por último la etiqueta indica el nombre y la localización de la fábrica que ha elaborado el producto.</p>
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<p>La nueva bota tenía el mismo coste que el modelo tradicional. Sin embargo, de este producto no se vendió ni la décima parte que de sus homólogas. Se acercaron a su objetivo con el medio pero se olvidaron que el consumidor busca moda. Al cliente le pareció fea.</p>
<p>Beneficios logrados (5 líneas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la producción de la bota más respetuosa se ha utilizado un 40% menos de energía y agua en el proceso de fabricación del cuero y un 30% más de componentes reciclables y tintes vegetales que en la confección normal. • Conseguir que las personas que compran productos Timberland tomen partido en la protección del ecosistema y prioricen los productos con menores impactos ambientales. • Contribuir a que la industria textil sea más

	<p>transparente y otorgar a los consumidores la información necesaria para tomar decisiones de compra inteligentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir que esta iniciativa de responsabilidad corporativa que ha supuesto que la empresa invierta en esfuerzos y recursos llegue al punto de venta y ganarse la confianza de los consumidores en su marca frente a otras.
Lugar de implementación	Internacionalmente.
Año de puesta en marcha de la solución	2007
Sitios web relacionados	http://www.timberland.com/include/csr_reports/2006_TBL_CSR_Report_Full.pdf
Líder de la solución	<p>Nombre :</p> <p>Cargo :</p> <p>Email :</p> <p>Tel:</p>

Empresa / Organización	Grupo TRAGSA
Título de la solución	Reducción del consumo de combustibles fósiles y control de emisiones en vehículos de transporte.
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Utilización y sustitución progresiva de gasóleo-A por biodiésel comercial y otras medidas para el control de emisiones en los vehículos de transporte propios del Grupo TRAGSA.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	Sustitución del 5% del gasóleo-A por biodiésel comercial de automoción (B20), en los parques de maquinaria del Grupo Tragsa .

<p>Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)</p>	<p>Se trata de un objetivo bienal del Sistema Integrado de Calidad y Gestión Ambiental del Grupo Tragsa, certificado según la norma UNE EN ISO 14001:2004. Este objetivo se inició en los años 2006-2007 y tiene continuidad en el periodo 2008-2009.</p> <p>Esta medida fue acompañada de otros tres objetivos ambientales del Sistema, para la reducción del consumo de combustibles y el control de las emisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de instalaciones de suministro de biodiésel para la reducción progresiva del consumo de gasóleo A y sustitución por biodiésel en los vehículos de las plantas de transferencia de Montijo (Badajoz), Valdepeñas (Ciudad Real), Torrico (Toledo), planta de prefabricados de hormigón (León) y vivero de Maceda (Orense). ▪ Incorporación, en los pliegos de adquisición/alquiler de vehículos, de cláusulas en relación al mantenimiento de la garantía en el caso del consumo de biodiésel, y sobre consumos y niveles de emisión, favoreciendo aquellas ofertas que permitieran un mayor % de biodiésel y una menor emisión de CO2. ▪ Puesta en actividad de 40 camiones de transporte con cumplimiento de las normas de emisión EURO 5.
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<p>Esta solución se inició en 2006 tras un exhaustivo estudio técnico y ambiental para el uso del biodiésel como combustible en vehículos del Grupo Tragsa. También se analizaron las necesidades de combustible y los puntos de distribución de biodiésel, realizándose un análisis de viabilidad de la implantación de la solución. Se pasó de un 2,5 % de objetivo bienal inicial (2006-2007) a un 5% de objetivo final (2008-2009).</p>
<p>Beneficios logrados (5 líneas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En su segundo año de aplicación, el objetivo se ha implantado en los parques de maquinaria inicialmente previstos: Madrid y Sevilla. En 2008 se está implantando en los restantes: Valladolid, Santiago de Compostela, Zaragoza, Valencia y Canarias. ▪ Durante el año 2007 se han obtenido los primeros resultados de esta iniciativa, con el que se han podido sustituir 34.402 litros de gasóleo A por biodiésel, lo que supone una

	<p>reducción de emisiones a la atmósfera de 32,74 t de CO2 equivalentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La reducción del consumo se ha alcanzado tanto en vehículos objetivo como en el total de los vehículos de los parques de maquinaria de Madrid y Sevilla. Concretamente, el. % de consumo de biodiésel en vehículos objetivo ha alcanzado el 6,34% (ejercicio 2007)
Lugar de implementación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los parques de maquinaria del Grupo: Madrid, Sevilla, Valladolid, Santiago de Compostela, Zaragoza, Valencia y Canarias.
Año de puesta en marcha de la solución	2006
Sitios web relacionados	www.tragsa.es
Líder de la solución	<p>Nombre: Jesús López Sánchez-Cantalejo</p> <p>Cargo: Director de Calidad, Innovación y Nuevos Desarrollos</p> <p>Email: jlopezsa@tragsa.es</p> <p>Tel: 91 322 63 72</p>

Empresa / Organización	Grupo TRAGSA
Título de la solución	Memoria de Sostenibilidad del Grupo.
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Elaboración anual de la Memoria de Sostenibilidad del Grupo TRAGSA siguiendo el modelo más extendido a nivel internacional para este tipo de informes: GRI (Global Reporting Initiative).
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	Ofrecer un informe público anual a todas las partes interesadas, tanto internas como externas, sobre nuestra posición corporativa y actividades en las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, ambiental y social. Asimismo, para dotar de la máxima transparencia y credibilidad a esta comunicación, es necesario que la memoria cuente con una verificación externa independiente.
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>Tradicionalmente las organizaciones han comunicado sus resultados económicos, en muchos casos, por ser una obligación legal. Actualmente, las empresas han dado un salto cualitativo y cuantitativo en la comunicación de sus actividades, ampliando la información a todos los aspectos sociales y ambientales generados por ellas.</p> <p>La decisión de comunicar en triple cuenta de resultados es fruto del compromiso de transparencia y responsabilidad del Grupo Tragsa hacia sus grupos de interés.</p> <p>Anualmente el proyecto engloba:</p> <p><u>Análisis y cumplimentación de indicadores</u></p> <p>La solicitud de la información y datos necesarios para cumplimentar los indicadores de sostenibilidad de la memoria, analizando a qué unidades organizativas del Grupo se demandarán los aspectos requeridos por cada indicador (Direcciones Técnicas, RR.HH, Administración y Finanzas, Calidad Innovación y Nuevos Desarrollos, Relaciones Institucionales, Auditoría y Control de Gestión, y Asuntos Jurídicos.</p> <p><u>Redacción de la memoria</u></p> <p>Al finalizar la etapa anterior se procede a la</p>

	<p>redacción de la memoria de sostenibilidad, integrando los indicadores en diversos capítulos referentes a nuestra actividad empresarial: Clientes, Proveedores, Respeto al Medio Ambiente, Recursos Humanos...De esta forma, en cada capítulo de la memoria se enlazarán indicadores de distinta dimensión, categoría y aspecto, haciendo que el conjunto sea más atractivo para el lector</p> <p><u>Verificación externa independiente</u></p> <p>La verificación de los datos contenidos en la Memoria de Sostenibilidad por un tercero independiente, resulta esencial para aportar transparencia y credibilidad a la información que transmite el Grupo a todas sus partes interesadas. Por ello se señala que toda la información enviada por las Unidades es potencialmente auditable, y se facilita un calendario de auditoría a las Unidades implicadas. En el caso de los indicadores ambientales, es necesaria la visita del equipo auditor externo a los parques de maquinaria, donde comprueban in situ cómo se gestionan las variables ambientales solicitadas. La firma auditora selecciona los talleres a visitar en función de los criterios que estime oportunos (representatividad, volumen de residuos de la Delegación donde se ubica, etc.).</p> <p><u>Difusión</u></p> <p>La Memoria de Sostenibilidad está disponible en la web e intranet corporativas, y se difunde en los numerosos eventos académicos y profesionales a los que asiste el Grupo. A modo de ejemplo, la Memoria de Sostenibilidad de 2005 se presentó en el CONAMA 8, y la de 2006 se presentó en la Convención del 30 Aniversario del Grupo TRAGSA.</p> <p><u>Encuesta de opinión</u></p> <p>Para ofrecer información acorde con las expectativas de los grupos de interés, la Memoria cuenta con un cuestionario de opinión (disponible en la web, intranet y en la edición impresa), donde se sondean diferentes aspectos formales y de contenido de la Memoria, de cara a su inclusión en sucesivas ediciones.</p>
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<p>La mayor dificultad fue la heterogeneidad de la información proporcionada por las distintas Direcciones del Grupo para la elaboración de la Memoria, dada la gran variedad de los datos a reportar. Esto dificultaba el proceso de auditoría externa. Para subsanar este problema, se elaboró</p>

	<p>un manual de indicadores que normalizó la petición de información, estableciendo pautas concretas para la recopilación y cálculo de la información a las distintas Unidades, asegurando así la trazabilidad de los indicadores de sostenibilidad. Se trata de un manual dinámico, en el que las unidades organizativas deben completar la fuente y el método de obtención de cada dato solicitado.</p>
<p>Beneficios logrados (5 líneas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <p>• Mejora en las relaciones con las partes interesadas</p> <p>La Memoria de Sostenibilidad del Grupo facilita un canal de diálogo con los grupos con los que interactúa (Administración Pública en su calidad de cliente y accionista, empleados, proveedores y empresas colaboras, y sociedad en general). La transparencia, credibilidad y el diálogo abierto sobre el desempeño, las prioridades y nuestros planes de futuro en materia de sostenibilidad ayudan a inspirar confianza y reforzar las relaciones con estos grupos.</p> <p>• Favorece la comunicación interna</p> <p>Ha permitido la vinculación de funciones habitualmente aisladas y diferenciadas en la empresa (Finanzas, RR.HH, Calidad y M.A, Auditoría, etc.) de un modo más estratégico, agilizando la comunicación y centralización de información (tanto cuantitativa como cualitativa).</p> <p>• Detecta riesgos futuros y oportunidades de mejora</p> <p>Permite la comparación de los indicadores de sostenibilidad del Grupo en distintos ejercicios o con los indicadores de otras empresas del mismo sector. Del análisis de estos datos surgen oportunidades de mejora en todas las áreas de la empresa (Ej. Desarrollo del manual de indicadores para asegurar la trazabilidad de la información. Nueva base de datos de gestión ambiental para el correcto seguimientos de consumos y residuos, etc.)</p> <p>• Mejora la imagen de la empresa</p> <p>El Grupo TRAGSA se convirtió en la primera empresa pública del mundo en recibir la calificación “In Accordance” de GRI, por la Memoria de Sostenibilidad 2005, y en la primera empresa pública española en obtener la máxima calificación</p>

	<p>posible (A+) para este tipo de publicaciones según el nuevo modelo G3, con la Memoria de Sostenibilidad 2006, calificación que nos ha vuelto a ser otorgada para la Memoria de 2007.</p>
Lugar de implementación	<p>La Memoria de Sostenibilidad cubre la totalidad de las áreas de actuación de las tres empresas nacionales del Grupo (TRAGSA, TRAGSATEC Y TRAGSEGA), abarcando todo el espectro geográfico de nuestra estructura organizativa (17 Delegaciones Autonómicas) y la totalidad de impactos económicos, ambientales y sociales de nuestra organización.</p>
Año de puesta en marcha de la solución	<p>2005</p>
Sitios web relacionados	<p>www.tragsa.es</p>
Líderes de la solución	<p>Nombre: Javier Parra Rodríguez (Memoria de Sostenibilidad 2006 y 2007) Jesús López Sánchez-Cantalejo (Memoria de Sostenibilidad de 2005) Cargo: Director de Relaciones Institucionales Director de Calidad, Innovación y Nuevos Desarrollos Email: j.parra@tragsa.es jlopezsa@tragsa.es Tel: 91 396 90 12 91 322 63 72</p>

Empresa / Organización	GRUPO FERROVIAL
Título de la solución	Sistema de gestión global del riesgo (ERM)
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	<p>Ferrovial ha desarrollado en los últimos años un innovador sistema de gestión global del riesgo, que contempla riesgos de toda naturaleza, incluyendo no sólo los típicamente tratados en el entorno empresarial (p.e. financieros), sino también los de índole medioambiental y social, así como otros con impacto reputacional en la compañía.</p> <p>Este sistema se reporta periódicamente al Consejo de Administración para facilitar la toma de decisiones.</p>
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	<p>Uno de los retos recurrentes en torno a la RSE es el de incorporar sus criterios en la toma de decisiones al más alto nivel de la organización (“sentar la RSE en el Consejo”), así como situar a la RSE como una parte fundamental de la estrategia de la empresa y de la toma de decisiones.</p>
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>Los analistas de Ferrovial destacan que, como resultado de su estrategia de sostenibilidad, la compañía ha desarrollado un excepcional sistema de gestión de riesgos y crisis, partiendo de una perspectiva y con un alcance “globales”. ¿Qué quiere decir gestión “global” del riesgo?. Es sencillo, reproduciendo la definición de uno de los referentes internacionales en esta materia, podríamos decir que estos sistemas son la base mediante la cual una organización aborda el riesgo sistemáticamente, contemplando de manera integrada todos sus aspectos (incluidos, por ejemplo, los vinculados al medio ambiente o el impacto socioeconómico de sus actividades), con el fin de obtener un beneficio sostenible en el tiempo a lo largo de todo su portfolio de actividades.</p> <p>El perfil de riesgos de Ferrovial, y el resto de la</p>

	<p>información vinculada al sistema de gestión (ERM), se reportan desde los comités de dirección de cada área de negocio al nivel corporativo, y desde allí al Consejo de Administración. En el más alto nivel de la organización las decisiones se toman sobre la base de una evaluación global el riesgo. Esto quiere decir que se valoran conjuntamente no sólo los aspectos “tradicionales” del mismo, tales como la evolución de los tipos de interés o de tipo de cambio, sino también aquéllos otros relacionados con el comportamiento medioambiental de la compañía, la calidad de sus relaciones laborales o la respuesta social ante el desarrollo de nuevas infraestructuras, por citar sólo unos ejemplos.</p> <p>El sistema contempla un método de análisis, medida y evaluación del riesgo que permite comparar, bajo un sistema de medida homogéneo, riesgos de muy diferente naturaleza, y hacer un seguimiento temporal de los mismos. Cada riesgo lleva asociada una valoración económica, así como en términos de probabilidad de ocurrencia, exposición e impacto sobre las actividades de la compañía.</p> <p>Para cada riesgo se establecen distintas medidas de control y gestión, cuya eficacia se sigue a lo largo del tiempo con el objeto de hacer más eficiente su gestión y aprovechar las oportunidades de mejora.</p>
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<p>La principal dificultad reside en la falta de antecedentes en empresas de características y sectores de actividad asimilables a los de Ferrovial, así como en el desarrollo de un sistema de medida fiable, sensible y comparable para riesgos de muy distinta naturaleza.</p> <p>Asimismo, la complejidad del perfil y exposición de Ferrovial en todo el mundo ha requerido una herramienta para graficar los riesgos (mapa de riesgos), con el objeto de proporcionar información intuitiva, de fácil comprensión y valor añadido para la toma de decisiones. Esta herramienta ha implicado el desarrollo de complejos algoritmos de cálculo que fueron testeados repetidas veces hasta encontrar la solución más aproximada a la realidad de los negocios.</p>
<p>Beneficios logrados (5 líneas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un conocimiento completo del perfil de riesgos de Ferrovial, no sólo en sus aspectos tradicionales, sino también en aquellos otros vinculados a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la compañía. • El ERM se ha convertido en un instrumento útil para situar aspectos medioambientales y sociales en la toma de decisiones en el nivel más alto de la organización. • El sistema implica la consideración de las expectativas de los stakeholders relevantes en la toma de decisiones.

	<ul style="list-style-type: none"> El sistema ha dotado de mayor sensibilidad y fiabilidad al sistema de gestión de crisis y continuidad de negocio del Grupo.
Lugar de implementación	Alcance: todas las actividades de Grupo Ferrovial en todo el mundo, incluyendo todas las subsidiarias.
Año de puesta en marcha de la solución	Desde 2004 Actualmente en proceso de mejora, en el contexto del desarrollo de un ERM de mayor alcance y más avanzado.
Sitios web relacionados	www.ferrovial.com Informe de Gobierno Corporativo
Líder de la solución	Ferrovial Valentín Alfaya. Director de Calidad y Medio Ambiente Javier Álvarez Laorga CRO

Empresa / Organización	CESPA (GRUPO FERROVIAL)
Título de la solución	Captación y aprovechamiento energético de biogás en instalaciones de tratamiento de residuos
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Cespa está realizando fuertes inversiones en la captación y valorización energética del metano producido en los vertederos de su propiedad y gestionados.
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	<p>La materia orgánica depositada en vertederos de residuos urbanos sufre una transformación biológica, que produce gas metano. Se trata de un gas con un efecto invernadero 25 veces superior al del CO₂, por lo que deben adoptarse todas las medidas posibles para evitar su emisión a la atmósfera. Por otra parte, este gas presenta un elevado potencial energético, que permite su utilización como combustible para la producción de energía eléctrica y térmica.</p> <p>Se trata de utilizar este gas en la producción de energía eléctrica para autoabastecimiento (con el consiguiente ahorro de la factura energética en la instalación), así como para volcar a la red, con el correspondiente beneficio económico a través de las primas, e incluso para suministrar directamente a instalaciones industriales próximas.</p>
Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>La captación de biogás se ha extendido por un total 16 vertederos gestionados por Cespa, de los cuáles en 12 se lleva a cabo un aprovechamiento energético del metano. En todos los casos los desarrollos tecnológicos, la implantación y la financiación corresponde a Cespa, con independencia de la titularidad de la instalación.</p> <p>A lo largo de 2007 se produjeron cerca de 280.000 GJ de electricidad, de la cuál unos 33.000 se emplearon para autoconsumo, y el resto se exportaron.</p>

	<p>Para facilitar el aprovechamiento energético de biogás también cuando su caudal o calidad no es suficiente (pequeños vertederos, o también aquéllos que se encuentran al final o al principio de su vida útil), Cespa ha desarrollado una tecnología de microturbinas con capacidades unitarias entre 30 y 200 Kw (en lugar de los cogeneradores habituales, superiores a 500 kw). El proyecto, denominado MICROPHILOX, se ha desarrollado en colaboración con el centro de investigación austríaco PROFACTOR y el Institut Químic de Sarrià (Universitat Ramon Llull).</p> <p>Con estas tecnologías, en 2007 Cespa redujo la emisión de GEI en más de 514.000 Toneq.</p>
Dificultades (5 líneas)	<p>Disponibilidad de la tecnología adecuada, en particular para el tratamiento de pequeños caudales o de gas de baja calidad.</p> <p>Necesidad de llegar a acuerdos de colaboración y convenios específicos con los titulares de las instalaciones (cuando son distintos de Cespa), a pesar de que la financiación y la implantación corren por cuenta de la empresa.</p>
Beneficios logrados (5 líneas)	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de 280.000 Gj/año de electricidad • Exportación (con contraprestación económica) de casi 250.000 Gj/año. • Reducción de la dependencia energética externa de las instalaciones de Cespa, en torno a 33.000 Gj/año • Reducción de las emisiones de GEI en torno a 500.000 Toneq/año
Lugar de implementación	Red de instalaciones de tratamiento de residuos y depósitos controlados, gestionados por Cespa en España
Año de puesta en marcha de la solución	Desde 2005
Sitios web relacionados	www.ferrovial.com
Líder de la solución	<p>Cespa Vicente Galván. Director de Calidad y Medio Ambiente</p> <p>Elena Jiménez Coloma Responsable del Departamento de I+D</p>

Empresa / Organización	GRUPO FERROVIAL
Título de la solución	<i>Maji ni uhai</i> (El agua es vida)
Subtítulo: (Explicar en un par de líneas en que consiste la solución)	Proyecto de cooperación al desarrollo promovido por Ferrovial y la ONG africana AMREF (Flying Doctors), cuyo objetivo fundamental es construir una red de abastecimiento de agua potable para más de 50.000 personas en el distrito de Serengeti (Tanzania).
Reto (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	<p>Objetivos del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir la mortandad infantil por enfermedades ligadas al consumo de agua contaminada • Facilitar el desarrollo de proyectos de cooperación adyacentes: educación sanitaria, dotación de escuelas primarias, prevención del SIDA, entre otros. • Convertir la infraestructura de abastecimiento en un polo de desarrollo económico • Asegurar el mantenimiento de la infraestructura a largo o plazo mediante, a partir de los recursos generados por las comunidades como consecuencia de la mejora en la calidad de vida <p>Objetivos empresariales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar un nuevo papel de las empresas como actoras en la cooperación al desarrollo, más allá de la figura de donante • Mejorar la reputación de Ferrovial a escala global, como un actor activo en la lucha contra la pobreza y el desequilibrio global • Fomentar el orgullo de pertenencia a la organización

<p>Solución (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)</p>	<p>Después de un proceso de selección que se prolongó durante casi un año, se llegó a un acuerdo de colaboración con una ONG africana, en la que Ferrovial aporta la financiación, el know-how técnico y los recursos para el desarrollo del proyecto, mientras que la ONG se encarga de la facilitación del proyecto en el ámbito local, la logística y el partenariado con las comunidades locales, gobiernos regionales y autoridades.</p> <p>En una primera fase se llevó a cabo un diagnóstico de la situación, y se redactaron los proyectos para la infraestructura de abastecimiento, así como para la construcción de un centro logístico en la zona.</p> <p>En la actualidad se está llevando a cabo la construcción de la infraestructura.</p> <p>Se ha creado una red de voluntariado muy especializado, seleccionado entre técnicos, mandos intermedios y directivos procedentes de todas las empresas y negocios de Grupo Ferrovial en todo el mundo, que dedican parte de sus vacaciones al desarrollo del proyecto. Por cada día de vacaciones dedicado, Ferrovial concede uno más (laboral) para el mismo proyecto.</p> <p>Diversas empresas de Grupo Ferrovial proporcionan servicios logísticos y recursos para el proyecto (p.e. red de cargo de SwissPort)</p> <p>El proyecto está abierto a la participación de otros socios que puedan aportar know-how o recursos: Triodos Bank como gestor de los fondos y asesor en microfinanzas, Willis y AIG en el suministro de los seguros a los expatriados que colaboran en el proyecto.</p>
<p>Dificultades (5 líneas)</p>	<p>El desarrollo de un proyecto de esta envergadura en un país subdesarrollado conlleva innumerables dificultades que van desde la incertidumbre y la falta de calidad de la cadena de suministro, hasta la inseguridad jurídica.</p> <p>El personal expatriado está sometido a una fuerte presión emocional, física y en ocasiones sanitaria.</p>
<p>Beneficios logrados (5 líneas)</p>	<p>Beneficios ligados al proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad de vida de las personas de Serengeti • Reducción de la mortandad infantil • Mejora de la calidad educativa en educación primaria • Generación de un polo de desarrollo económico en torno a la infraestructura de abastecimiento <p>Beneficios empresariales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento internacional de la labor de Ferrovial como cooperador activo al desarrollo, a escala global • Reconocimiento por parte de los reguladores

	<p>y gobiernos de los países donde operamos (fundamentalmente anglosajones), como una empresa reputada, referente internacional, que puede ser considerada un aliado (en lugar de un “enemigo”). En este sentido, se pretende facilitar la capacidad para operar de Ferrovial en estos países.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento del orgullo de pertenencia a Ferrovial, en particular entre el personal anglosajón que se ha incorporado al grupo a través de adquisiciones.
Lugar de implementación	Distrito de Serengeti (Tanzania)
Año de puesta en marcha de la solución	2006
Sitios web relacionados	
Líder de la solución	<p>Juan Cardona Soriano Jefe de Reputación y Responsabilidad Corporativas</p> <p>Gregorio Panadero Director de Comunicación Grupo Ferrovial Príncipe de Vergara, 135. Madrid (España)</p>

Coordinador

Juan Piñeiro Sousa

Comité Técnico

-Agustín Nieto Altozano

UGT

-Alfonso González Barrios

Puertos del Estado

-Amalia Ocaña Castillo

Fundación Sando

-Amaya Apesteguía Armijo

OCU Ediciones

-Antonio Fuertes Zurita

UNION FENOSA

-Beatriz Serna Alonso

Red Eléctrica de España

-Begoña Luengo Hurtado

Aena

-Carlos Bendito Prieto

Triodos Bank

-Carlos Muñoz Herrero

Asociación Gaia para la conservación y gestión de la Biodiversidad

-Carlos Federico Moreno

Grupo TRAGSA

-Carmen González Navarro

Acciona

-Daniel Abeledo

Grupo TRAGSA

-Elena Lorenzo

FCC

-Enrique Hernández Moreno

AQUALIA

-Francisco Javier Mañueco Gómez-Iguanzo

SinCeO2 Consultoría Energética S.L.

-Gemma Giner Pardo

UNION FENOSA

-Isabel Roser

Fundacion Carolina

-Jaime Silos Leal

FORÉTICA

Javier López Galiacho

FCC SA

-Jesus Cañizares Plata

AENOR

-John Scade

Mas Business

-Jorge Astorquia Gómez

Asociación Gaia para la conservación y gestión de la Biodiversidad

-José Claudio Gallego Sánchez

Fundacion Apadrina un Árbol

-José Luis Tejera

Aenor

-Juan Cardona Soriano

Grupo Ferrovial

-Juan Ramón Silva Ferrada

Acciona

-Julio Senador-Gómez Oderiz

FCC CO

-Loreto Beltrán Audera

Confederación de Empresarios de Aragón

-Maria Ruspoli

OHL

-María Passalacqua

Club EMAS

-María Rodríguez

CECU

-Maria Jesus Merino Poyo

Fundacion Apadrina un Árbol

-Martí Puig Ysern

Club EMAS

-Miguel Vega Serrano

SIGRE

-Miguel Melendro Estefanía

Cátedra Unesco de Educación Ambiental y Desarrollo Sostenible. UNED

-Nuria Martínez Álvarez

Fundación Sando

-Ricardo Trujillo Fernández

FORÉTICA

-Rosa Alberdi

OHL

-Santos Núñez

RENFE

-Susana Gallart Peñas

Aena

-Trinidad Bausela Grajal

ANAVAM

-Valentín Alfaya Arias

Grupo Ferrovial

-Victor Arias

Agbar