



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Curso de Adaptación al Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2013/2014

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y RESULTADOS EMPRESARIALES: SANITAS

CORPORATIVE SOCIAL RESPONSIBILITY AND BUSINESS RESULTS:
SANITAS

Realizado por el alumno D^a. Sandra Prieto Fuertes

Tutelado por el Profesor D. José Luis Vázquez Burguete

León, 16 de septiembre de 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Página

RESUMEN Y ABSTRACT	5
--------------------------	---

PARTE I

INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

A. INTRODUCCIÓN	8
B. OBJETIVOS	9
C. METODOLOGÍA	10

PARTE II

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y MARKETING INTERNO

Capítulo 1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).....	12
1.1. Marco conceptual de la RSC	12
1.1.1. Historia de la RSC	12
1.1.2. Definición de RSC	14
1.1.3. Términos próximos a la RSC	18
1.1.4. RSC en España	19
1.1.5. La perspectiva stakeholders en el estudio de la RSC	22
Capítulo 2. MARCO REFERENCIAL EN LA EVALUACIÓN DE LA RSC	25
2.1. Índices de referencia sobre RSC.....	25
2.2. El Libro Verde de la Comisión Europea.....	26
2.3. Los principios básicos de la RSC del Pacto Mundial.....	31
2.4. La Norma ISO 26000.....	33

2.5. La Organización Internacional de Trabajo (OIT).....	34
2.6. La Global Reporting Initiative (GRI).....	34

PARTE III

ESTUDIO EMPÍRICO

Capítulo 3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	38
3.1. Ranking de las mejores empresas donde trabajar.....	38
3.2. Descripción de la empresa seleccionada	39
3.3. Modelo de RSC interna aplicado al análisis	42
Capítulo 4. RESULTADOS	45
4.1. Dimensión interna de la RSC de Sanitas.....	45
4.1.1. Gestión de recursos.....	45
4.1.2. Salud y seguridad en el lugar de trabajo.....	49
4.1.3. Adaptación al cambio.....	50
4.1.4. Gestión del impacto ambiental.....	52
4.2. Dimensión externa de la RSC de Sanitas.....	53
4.2.1. Comunidades locales.....	54
4.2.2. Socios comerciales, proveedores y consumidores.....	56
4.2.3. Derechos humanos.....	58
4.2.4. Problemas ecológicos mundiales.....	59
4.3. Análisis DAFO de Sanitas.....	62

PARTE IV

CONCLUSIONES Y REFERENCIAS

CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

1.1. Evolución de la RSC en los años 80 y 90.....	12
1.2. Evolución de la RSC desde los años 90 hasta hoy en día.....	13
2.1. Los diez Principios del Pacto Mundial.....	32
2.2. Indicadores de la Guía GRI.....	36
3.1. Ranking de las mejores empresas donde trabajar: responsabilidad y gobierno corporativo.....	39
3.2. Dimensión interna del Libro Verde de la Unión Europea.....	43
3.3. Dimensión externa del Libro Verde de la Unión Europea.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1. Dimensiones de la RSC.....	17
1.2. Puntuación según la importancia para considerar una empresa socialmente responsable.....	18
1.3. Interrelación de los atributos de los stakeholders.....	24
2.1. Dimensión interna y externa de a RSC.....	31
3.1. Números de empleados en Sanitas.....	41
4.1. Evolución del género femenino en Sanitas.....	48
4.2. Porcentaje de empleados con discapacidad en Sanitas.....	51
4.3. Porcentaje de empleados extranjeros en Sanitas.....	51
4.4. Consumo de electricidad en Sanitas.....	58
4.5. Consumo de agua en Sanitas.....	58
4.6. Consumo de gas natural en Sanitas	59
4.7. Análisis DAFO de Sanitas.....	60

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un tema de gran interés para las empresas en la actualidad, esperándose de ellas que sean responsables no sólo en lo económico y financiero, sino también asumiendo impactos sociales y medioambientales. Más aún, la RSC está pasando a ocupar una posición central en todo tipo de organizaciones como herramienta de comunicación con todos sus públicos internos y externos. Desde este encuadre, este trabajo analiza la RSC, así como los índices de RSC que nos van a permitir medir el grado de cumplimiento de ésta en las organizaciones. Estos conceptos se van a presentar en el caso de la empresa Sanitas.

En la parte teórica, se define en primer lugar el marco conceptual y en segundo lugar, el marco referencial y realidad de la RSC, donde se desarrollarán diversos índices, tomando mayor importancia el Libro Verde de la Comisión Europea.

En la parte empírica se lleva a cabo un estudio de caso de Sanitas, presentándose una descripción del mismo y del modelo práctico empleado en el trabajo. A continuación, en el capítulo de resultados se analizan tanto la dimensión externa como la interna de la RSC.

Finalmente, se realiza una valoración del estudio de caso Sanitas, presentando las principales conclusiones del estudio, así como las correspondientes propuestas de mejora.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, Stakeholders, Libro Verde, estudio de caso, Sanitas.

ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is a topic of great interest for the companies nowadays, they being expected to be responsible not only when pursuing their economic and financial goals, but also assuming social and environmental impacts. What is more, CSR plays a very central position in all kinds of organizations. From this setting, this work analyzes the CSR and CSR indices will allow us to measure the degree of fulfillment of this in organizations. These concepts will be presented in the case of the company Sanitas.

On the theoretical part, we first defined the conceptual framework and secondly, the framework and reality of the RSC, where various indices are developed, becoming more important in the Green Book of the European Commission.

In the empirical part a case study of Sanitas' case is performed, it being presented a description of the practical model used in the work. Later, in the chapter of results the internal dimension and external of the CSR in Sanitas are analyzing.

Finally, the conclusions of the study are discussed and some proposals for further improvement are presented.

Key words: corporate social responsibility, stakeholders, Green Book, case study, Sanitas.

PARTE I

INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

A) INTRODUCCIÓN

A lo largo los últimos años, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en un tema crucial para las organizaciones, dándose cada día más importancia a las actuaciones responsables. Es por ello que los empresarios tienen la convicción de que un comportamiento que, además de estar orientado al mercado, es socialmente responsable, aporta beneficios a largo plazo, mejorando la reputación empresarial, así como los resultados empresariales.

El concepto de RSC ha ido evolucionando de forma significativa a lo largo del tiempo, como consecuencia de las múltiples investigaciones que se han hecho sobre el tema.

De esta manera, el objetivo principal del modelo tradicional de las empresas, está siendo sustituido por el modelo socioeconómico vinculado con la RSC.

Una vez definida y encuadrada la RSC, se presenta su normativa para guiar a las empresas en su comportamiento y de este modo, medir el grado de cumplimiento de RSC de las mismas mediante una serie de índices.

Desde esta perspectiva, en este trabajo se persigue el objetivo de derivar la literatura previa en la propuesta de un modelo práctico aplicado al estudio de la RSC, tanto a nivel interno como externo. A tales efectos, se presenta igualmente un estudio de caso de una empresa.

En concreto, el trabajo está estructurado en tres partes.

La primera parte está dedicada a revisar la literatura previa en torno a la RSC. Concretamente, en el capítulo 1 se trata el marco conceptual de la RSC, centrándonos en aspectos teóricos de la misma, tales como historia, definición, términos próximos, RSC en España y para concluir, la perspectiva stakeholders en el estudio de la RSC. Por otro lado, el capítulo 2 se compone por el marco referencial y realidad de la RSC, englobando los índices de medición de cumplimiento de la RSC: el Libro Verde de la Comisión Europea, los diez principios básicos de las RSC del Pacto Mundial, la Norma

ISO 26000, la Organización Internacional de Trabajo, y, por último, la Global Reporting Initiative.

En la segunda parte del trabajo se da pie a un estudio empírico organizado en dos capítulos. El capítulo 3 introduce la compañía Sanitas como objeto del estudio de caso que a continuación se va a realizar y también presenta el modelo utilizado en el análisis y sus indicadores. Por último, en el cuarto capítulo se presentan los resultados del estudio de caso, analizando las dimensiones internas y externas de la RSC en Sanitas.

Para concluir, se realiza una valoración del estudio de caso, presentando las principales conclusiones, así como una propuesta de mejora.

B) OBJETIVOS

El objetivo general del trabajo es realizar un estudio de las acciones de RSC desarrolladas por la empresa Sanitas en sus estrategias de marketing interno.

Por otra parte, también existen una serie de objetivos específicos, siendo éstos:

- Revisar el concepto de RSC y su evolución, así como términos próximos a ésta, la situación en España, y la perspectiva stakeholders en el estudio de la RSC.
- Analizar los principales marcos e índices de referencia utilizados en la medición de la RSC, particularmente los recogidos en el Libro Verde de la Comisión Europea, los diez principios básicos de las RSC del Pacto Mundial, la Norma ISO 26000, la Organización Internacional de Trabajo, y la Global Reporting Initiative.
- Realizar un estudio de caso de la empresa Sanitas, seleccionada por estar incluida en el ranking de las mejores empresas donde trabajar según

responsabilidad y gobierno corporativo en el año 2014 de la revista *Mercado*.

- Proponer un modelo de análisis de la RSC de Sanitas a partir de los criterios del Libro Verde de la Comisión Europea.
- Discutir los puntos fuertes y débiles identificados en el estudio de caso Sanitas, así como una propuesta de mejora en ésta.

C) METODOLOGÍA

La decisión de realizar este trabajo se debe al interés por la RSC, debido al gran auge que este concepto presenta en la actualidad en las organizaciones, así como la importancia que adquiere la misma.

El trabajo se basa en una revisión de la literatura científica y de otro tipo de fuentes que permiten contextualizar el objeto de estudio: la aplicación de la RSC en Sanitas.

Así, se exponen las aportaciones de diferentes autores sobre el análisis de la RSC. Estas contribuciones constituyen una base teórica sobre la que se presenta un análisis para contextualizar el objeto de estudio, principalmente, en los aspectos más explicativos del mismo: el marco conceptual de la RSC y el marco referencial y realidad de la RSC.

A tales efectos, se han usado preferentemente fuentes secundarias, a partir de la consulta de libros, revistas y artículos sobre el tema del que trata el trabajo. También se han consultado fuentes primarias, a partir de datos oficiales proporcionados por la empresa Sanitas en diversas páginas webs e informes publicados.

A través de las fuentes consultadas para la realización de la revisión teórica, se lleva a cabo un estudio empírico basado en la metodología del estudio de caso sobre Sanitas.

Como indica Bisquerra (2009), el estudio de casos es el método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendido estos como entidades sociales o entidades educativas únicas.

En otras palabras, es un método de investigación de una situación compleja basado en el entendimiento de dicha situación, que se obtiene mediante su descripción y análisis.

Esta metodología, implica un entendimiento comprensivo, una descripción extensiva y un análisis de la situación.

El diseño de un estudio de caso, con lleva una serie de *pasos* para su elaboración, que son:

- Selección y definición del caso.
- Elaboración de una lista de preguntas.
- Localización de las fuentes de datos.
- Análisis e interpretación.
- Elaboración del informe.

PARTE II
RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA

Capítulo 1

MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

1.1. Historia de la RSC

El origen de lo que a día de hoy se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se podría encontrar en la protesta ecológica de la década de los 80. Durante los años 90, las preocupaciones sociales se desplazaron hacia la reestructuración económica y social y la globalización (Truñó, 2007).

Las Tablas 1.1. y 1.2. resumen los principales hitos en la evolución de la RSC como concepto de análisis en la literatura empresarial y organizacional.

Tabla 1.1. Evolución de la RSC en los años 80 y 90

<i>Años 80 y principios de los 90: Culto a la empresa</i>
La opinión pública comienza a ser más favorable al mundo de los negocios y a la libre iniciativa privada que en tiempos anteriores. El principal objetivo de las empresas es la búsqueda de la rentabilidad máxima para sus accionistas.
Cada vez cobra mayor importancia en los negocios el aspecto financiero, con respecto a otros aspectos. En los 90 aparece el capitalismo de masas.
Las empresas se convierten en el centro de la actividad económica, al disminuir el peso del Estado en la economía. También se produce la pérdida de prestigio de lo público.
Comienzan a haber protestas contra ciertas empresas por razones ecológicas o de derechos civiles, como es el caso del accidente de Bhopal, aunque estas protestas son aisladas y aún no tienen en la sociedad gran impacto.

En aspectos teóricos, se produce el desarrollo de la Ética Empresarial (*Business Ethics*), que recoge el estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral, planteadas en el mundo empresarial.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Ingenierías sin Fronteras (2008, p.7)

Tabla 1.2. Evolución de la RSC desde los años 90 hasta hoy en día

<i>Segunda mitad de los 90 hasta nuestros días: Desarrollo de la RSC</i>
Las protestas que comenzaron a surgir en los años 80 van cobrando cada vez mayor importancia, teniendo mayor frecuencia. El conflicto Brent Spar de 1995 entre la petrolera Shell y Greenpeace, por el hundimiento de una plataforma petrolífera en el Mar del Norte, se considera el primer evento que mayor importancia tuvo respecto a movimientos por la RSC.
Las protestas contra algunas compañías de la industria indumentaria y deportiva, como Niké o Rebook, se incrementan porque las empresas a las que subcontratan la producción violan los derechos humanos.
Se desarrollan códigos éticos y de conducta voluntarios que las compañías firman ante la presión social en los países desarrollados. Ciertos sectores sociales critican la voluntariedad de estos códigos y su utilización como meras operaciones publicitarias.
El activismo contra las empresas evoluciona hacia esquemas más sofisticados y empieza a utilizar la incidencia política (lobbying), en vez de protesta frontal.
Aparecen nuevas teóricos sobre la RSC e instituciones internacionales, como la Comisión Europea, las Naciones Unidas o la Organización Internacional del Trabajo, que hacen aportaciones a este concepto, iniciándose un proceso de institucionalización.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Ingenierías sin Fronteras (2008, p.7)

La RSC proporciona a la empresa un nuevo enfoque. El enfoque de los participantes aparece en contraposición al enfoque de los accionistas. De tal forma, además de tener la empresa responsabilidad y obligaciones legítimas ante sus accionistas, también tiene ante todos los individuos y grupos involucrados o afectados por sus decisiones.

La RSC consta de una serie de antecedentes dando lugar a que a lo largo de las últimas décadas se hayan producido, a nivel mundial, hechos importantes en materia de derechos humanos, sociales y medioambientales.

Algunos de los más trascendentales en cuanto a su relación con la RSC son:

- Declaración Universal de Derechos Humanos (1948)
- Eliminación del trabajo infantil en Europa (entre 1850 y 1920)
- Aparición de los fondos éticos (años 50)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1975)
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979)
- Convención sobre los Derechos del Niño de la ONU (1989)
- Carta de la Tierra (1997)
- Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998)
- Pacto Mundial (2000)
- Objetivos del Milenio (2000)
- Cumbre de Johannesburgo (2002)

1.2. Definición de la RSC

En la actualidad, como señala Truñó (2007), ni si quiera los autores se ponen de acuerdo para aceptar un concepto universal sobre la RSC. De tal forma, existen diversas

definiciones de la RSC, algunas de las más importantes son las que veremos a continuación.

Comenzaremos con los autores Cuesta y Valor (2003, p.45) que definen la RSC de la siguiente manera:

“El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y las operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”.

Por otra parte, El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001, p.5) define la RSC como:

“La integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”.

No nos podemos olvidar de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), dedicada a:

- Elaboración para las empresas de informes de conducta.
- Mejorar su nivel de competencia de las empresas.
- Garantizar el desarrollo de las organizaciones.
- Garantizar el progreso de la sociedad.

Para la AECA (2003, p.21):

“Una empresa opta por una estrategia de RSC cuando se compromete con unos valores sociales elementales y con un comportamiento coherente a estos, teniendo no sólo como objetivo el beneficio económico, sino una triple dimensión. Dimensión económica, social y medioambiental. Buscando el beneficio económico, favorecer los intereses de sus grupos de interés, mejora de la sociedad y preservación del medio ambiente y contemplar el impacto de sus acciones.”

En suma, una empresa que se comprometa con la responsabilidad social podrá, además de ofrecer beneficios a la sociedad, obtener frente al resto una ventaja competitiva, siendo un paso hacia delante en la economía en general.

Como indica la AECA (2003, p.22), la RSC debe ser entendida por la sociedad con un factor positivo para la empresa en cuanto a:

- Competitividad
- Sostenibilidad
- Beneficio social
- Innovación
- Beneficios en gestión de riesgos
- Ahorro de costes
- Acceso de capital
- Relación con los clientes
- Gestión de los RR.HH
- Capital de Innovación

Por otro lado, la AECA (2003, p.22) también señala que la RSC ofrecerá a las empresas:

- Competitividad,
- Mejor posicionamiento,
- Imagen de marca
- Creación de valor
- Mejora de las relaciones con sus grupos de interés.

Para ello, es imprescindible que las empresas desarrollen su dimensión económica, social y medioambiental, clasificando Cuesta y Valor (2003) las responsabilidades sociales de la empresa en tres apartados:

- Responsabilidad económica: un comportamiento económico responsable supone la creación de valor para accionistas, clientes, proveedores y empleados. Esta creación de valor se realiza de la siguiente forma:
 - Accionistas: garantizando que los intereses de los propietarios se cumplen.
 - Clientes: ofreciendo bienes y servicios de calidad y precios competitivos.
 - Proveedores: pagando precios justos.
 - Empleados: pagando salarios justos y también, beneficios sociales.

- Responsabilidad socio-cultural: haciendo referencia al respeto a la legislación vigente, a la herencia cultura, a las costumbres sociales, y por último, a la implicación en la vida política y cultural.

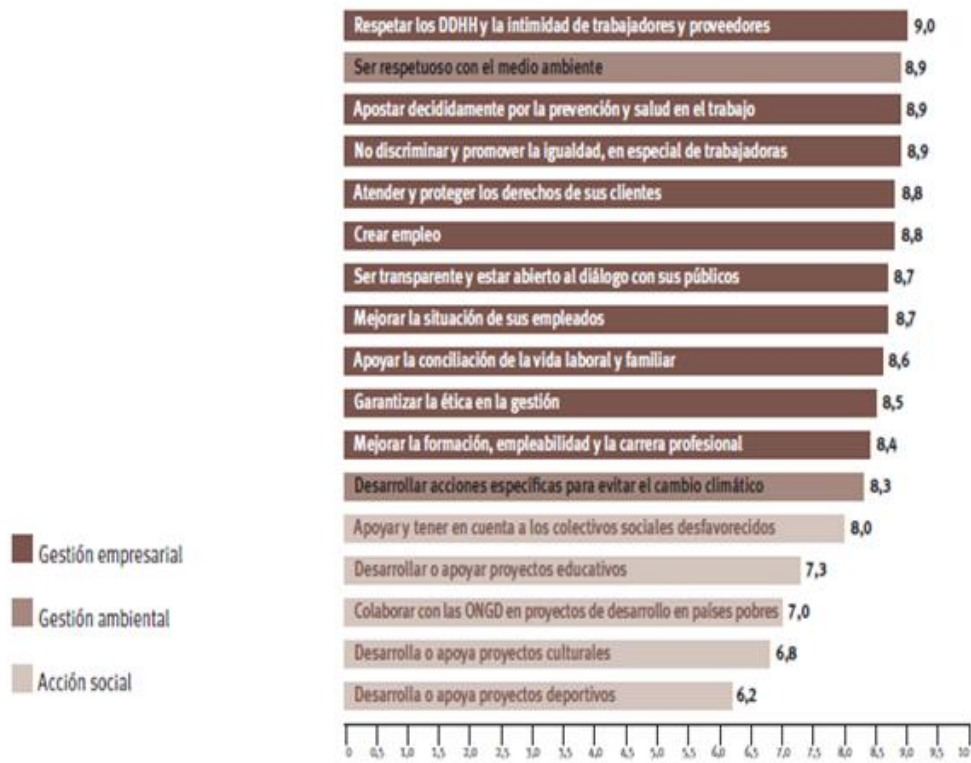
- Responsabilidad medioambiental: todas las decisiones y acciones posibles que tome la empresa tienen un impacto sobre el medio ambiente. Se deben satisfacer las necesidades de hoy sin perjudicar las de mañana, por lo que, la empresa deberá implicarse en la obtención de un desarrollo sostenible.

Figura 1.1. Dimensiones de la RSC



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuesta y Valor (2003)

Figura 1.2. Puntuación según la importancia para considerar una empresa socialmente responsable



Fuente: Informe Forética (2008, gráfico 7)

La Figura 1.2 representa la puntuación, de 0 a 10, según la importancia que se les da a unos aspectos y otros, para considerar una empresa socialmente responsable, basándose en la gestión empresarial, gestión ambiental y acción social. Como se puede comprobar, el desarrollo y apoyo a proyectos deportivos es la característica que menos importancia recibe con una puntuación de 6,2, en contraposición al respeto de los derechos humanos y la legitimidad de trabajadores y proveedores con un 9.

1.3. Términos próximos a la RSC

Existen una serie de conceptos, que aunque sí guardan relación con la RSC, no lo son en todo su contexto, por lo que para evitar esta confusión vamos a precisar dichos términos:

La *Inversión Socialmente Responsable (ISR)*, como señala Mark Mansley (2003), es una inversión que integra consideraciones sociales y medioambientales en su selección de valores.

La *Inversión Solidaria*, según Economistas sin Fronteras (2011), es una inversión en la que el gestor del fondo dona un porcentaje de su beneficio a una ONG o proyecto social.

El *Consumo Responsable*, significa que a la hora de seleccionar el comprador los productos que va a consumir, no sólo tiene en cuenta su calidad y su precio, sino que también en la elección intervienen factores como la elaboración y comercialización del producto, así como la conducta de las empresas que los ofrecen. (Colectivo ConSuma Responsabilidad, 2006).

La *Acción Social* de la empresa, según la Fundación Sociedad y Empresa (2013), supone para la empresa, la dedicación de sus recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad, gestionados con sentido empresarial, en las siguientes áreas: asistencia social, salud, educación, y formación profesional y empleo.

La *Reputación Corporativa* es utilizada por la empresa como un instrumento para evaluar y reducir los riesgos hacia su imagen., tratando de analizar qué percepción tienen los stakeholders hacia la empresa, y así mejorarla. (Renfe, 2014).

Aunque el objetivo de los términos explicado anteriormente no es el mismo que el de la RSC, tienen en común con ella la evaluación del impacto de las empresas sobre su entorno, de manera que están interrelacionados.

1.4. La RSC en España

España, hasta ahora, ha sido poco activa en comparación con los países líderes en RSC en Europa.

Aunque se ha creado varios grupos de reflexión, sus recomendaciones no han dado lugar a iniciativas significativas y concretas.

En cualquier caso, en las últimas décadas se han producido algunos avances interesantes en la materia. Los acontecimientos más importantes ocurridos en España en relación a la RSC se describen a continuación.

En el año 2002 fue presentada en el Parlamento una propuesta de ley sobre RSC, pero no tuvo éxito. Un tiempo después, se presentó una nueva propuesta que no era de ley, y en este caso, sí fue aprobada.

En 2003 fue constituida la Ley Aldama (Ley 26/2003). Esta ley obliga a ciertas empresas a presentar un informe corporativo donde se especifique, como mínimo, la estructura del capital, las operaciones vinculadas, los sistemas de control de riesgo, el funcionamiento de la junta general y el grado de cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno.

Durante el periodo legislativo 2004-2008, se creó una subcomisión para fortalecer la RSC en la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados. Como resultado del trabajo de la subcomisión, se presentó el Libro Blanco de la RSC. En este documento se recogen las recomendaciones que el Congreso de los Diputados hace al Gobierno de la nación para orientar una política pública que potencie y promueva la RSC.

A través del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en el año 2005, se constituyó el Foro de Expertos de RSC para plantear medidas de fomento de la responsabilidad social y medioambiental dentro del Marco del Desarrollo Sostenible. También, debemos mencionar que la RSC se introdujo en la agenda de la Mesa de Diálogo Social.

A finales de 2007, se creó el Consejo Estatal de RSC, de carácter consultivo, cuya misión es asesorar sobre las políticas de RSC. La utilidad del Consejo dependerá de ciertos factores como que la sociedad civil tenga una representación del mismo nivel que la Administración, las empresas y los sindicatos, y de que no haya derecho de veto al proponer cualquier iniciativa o propuesta.

Por otro lado, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, instauró en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, que todas aquellas empresas que accedan a los Fondos de Ayuda al Desarrollo deben acatar el cumplimiento de las prácticas y regulaciones nacionales e internacionales relacionadas con la RSC.

El Ministerio de Fomento y el Ministerio de Medio Ambiente, durante el año 2005, introdujeron en las contrataciones públicas criterio de RSC. Además de las administraciones públicas, existen múltiples iniciativas que promueven la RSC en España desde planteamientos diferentes.

Existen foros empresariales y académicos desde hace años, donde se discuten temas acerca de Ética y Empresa, aunque tienen una escasa influencia en el mundo empresarial.

También se debe mencionar a los sindicatos, donde la RSC ha ido adquiriendo importancia, hasta ser incorporada como un punto dentro de la agenda del Diálogo Social entre empresarios y trabajadores.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) creó un comité técnico, para elaborar la "Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas." (PNE 165010 EX) y para participar en la creación de la norma ISO 26000.

A finales de 2004 fue fundada la Asociación Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (ASEPAM). Esta asociación en la actualidad tiene adheridas a más de doscientas empresas españolas adheridas, suscritas a sus diez principios.

Para concluir, no nos podemos olvidar de la creación en 2003 del Observatorio de la RSC, que además de "observar" la evolución de la RSC en España, tiene como objetivos potenciar la RSC, sensibilizar y dar a conocer los efectos positivos en la sociedad.

1.5. La perspectiva stakeholder en el estudio de la RSC

En los últimos tiempos, el estudio del concepto de RSC es inseparable del de los stakeholders. Los diferentes acercamientos al término de stakeholders, han sido decisivos en la teoría del management y en las aplicaciones prácticas de éstos.

A partir de que se publicó el libro “Strategic Management of Stakeholders Approach” (Freeman, 1984), la tendencia sobre los stakeholders se extendió. Según Freeman, los stakeholders son cualquier grupo o individuo que tiene la capacidad de influir o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización (Freeman, 1984).

Con el paso del tiempo, la empresa finalmente ha terminado entendiéndose como una persona jurídica encargada de responder a intereses de diversos sectores, los cuales varían según el punto de vista teórico desde el que situado el análisis. En el ámbito de la RSC, estos sectores mencionados, adquieren la denominación de grupos de interés (stakeholders).

Freeman (1983) define los grupos de interés, como todos aquéllos afectados, ya sea directa o indirectamente, por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de ésta.

La idea de la RSC establecerá los distintos grupos de interés hacia los que la empresa va a responder.

Por ejemplo, podemos asegurar que solamente existirá un grupo de interés en el caso de una empresa de producción industrial dentro de una ciudad y enmarcada dentro de las teorías instrumentales (Cancino & Morales, 2008), pero, si esa misma empresa la enmarcamos en las Teorías sobre Ética y Moral en los Negocios, ya tendríamos

múltiples grupos de interés como serían los empleados, proveedores, medio ambiente, etc, a parte de los accionistas a los que la empresa tiene la obligación de responder.

En este sentido, surge como responsabilidad, por parte de las empresas, el desarrollo de una acertada gestión de las relaciones con los grupos de interés. Como señalan García de Madariaga y Rodríguez de Rivera (2010, p.13):

“La gestión de las relaciones con los stakeholders no es algo sencillo. Primero, porque la importancia de los stakeholders varía según el contexto de cada tipo de relación y de cada tipo de industria. Segundo, porque la relevancia de los stakeholders podría ir cambiando a lo largo del tiempo para las compañías. Pero sobre todo, porque los stakeholders pueden entrar en conflicto de intereses”.

Decimos entonces, que una empresa considerada socialmente responsable tiene, indistintamente de la teoría en la que se base la RSC, la característica, de responder a las demandas de los stakeholder.

Por lo tanto, los mejores resultados no se consiguen solamente satisfaciendo la relación bilateral con estos grupos, sino también las relaciones multilaterales.

Según García de Madariaga y Valor (2004, p.63):

“Ya no basta con contar con productos de buena calidad “económica”, sin considerar el impacto medio ambiental y social de los procesos de producción y venta en otros agentes, tales como empleados, comunidad, proveedores y otros socios estratégicos. Los consumidores demandan a la empresa que cumplan con otros criterios no “racionales” según el paradigma neoclásico, esto es, protección del medio ambiente o respeto por los derechos humanos.”

Los ocho elementos que son entendidos como stakeholders por las empresas, son las siguientes (Freeman, 1984; Greenley & Foxall, 1996; Polonsky, 1996):

1. Competidores.
2. Clientes.

3. Empleados.
4. Gobierno.
5. Propietarios/accionistas.
6. Grupos de interés especiales.
7. Proveedores.
8. Principales niveles directivos.

Para concluir, no nos podemos dejar en el tintero los atributos de los stakeholders, siendo estos poder, legitimidad y urgencia (Ronald Mitchell, Bradley Agle & Donna Wood, 1997), tal como se representa en la Figura 1.3.

En primer lugar, el poder se define como la capacidad de quienes lo detentan para conseguir los resultados que desean, lo cual pueden alcanzar mediante el uso del poder de manera coactiva basados en la fuerza física, la violencia; poder utilitario por medio recursos materiales o financieros; o por medio del poder normativo a través de recursos simbólicos.

Por otra parte, la legitimidad hace referencia a que la opinión generalizada de los integrantes de un sistema social es que las acciones de personas u organizaciones son deseables y apropiadas de acuerdo con las normas, los valores, las creencias y las definiciones propias de dicho sistema social.

Por último, la urgencia es el grado en el cual las demandas de las partes interesadas piden atención inmediata. Esta solicitud de atención inmediata se plantea en base a la existencia de dos condiciones:

- 1.- La demanda es sensible al paso del tiempo en cuanto a su atención.
- 2.-La demanda es importante o crítica para el stakeholder.

Figura 1.3. Interrelación de los atributos de los stakeholders



Fuente: Elaboración propia a partir de Michell

Capítulo 2

MARCO REFERENCIAS EN LA EVALUACIÓN DE LA RSC

2.1. Índices de referencia sobre RSC

Desde hace tiempo, aunque sobre todo durante estos últimos quince años, se han desarrollado varias guías de conducta y de comportamiento para las empresas con respecto a la RSC, es decir, índices que nos van a informar sobre el grado de cumplimiento de la RSC.

Antes de comenzar a desarrollar algunas de las guías más relevantes e importantes, debemos mencionar al organismo de la Comisión Europea, responsable de incentivar la RSC de las pymes y grandes empresas de los países miembros, así como los objetivos a alcanzar y su línea de acción.

La Comisión Europea, como institución de la Unión Europea (UE), se encarga de representar y defender sus intereses, elaborando propuestas de nueva legislación, gestionándolas y poniéndolas en práctica.

Los resultados dentro de la UE, en materia de RSC, están siendo positivos, pero según la Comisión Europea, estos datos no se dan de la misma manera en todos los países miembros, ya que sólo son quince las naciones que tienen políticas para promover la RSC, por lo que la Comisión Europea tiene como objetivo mejorar los resultados, promoviendo más los avances en la materia.

Desde ese encuadre general, podemos comenzar con el análisis de los principales índices utilizados en la práctica para valorar la RSC de las empresas, tales como:

- Libro Verde de la Comisión Europea
- Diez principios básicos de la RSC. Pacto Mundial
- Norma ISO 26000
- Organización de Trabajo Internacional
- Global Reporting Initiative (Guía GRI)

2.2. El Libro Verde de la Comisión Europea

Probablemente, la Unión Europea es la organización internacional con más actividad en cuanto a materia de RSC se refiere.

Hay una serie de Consejos o Conferencias importantes, como por ejemplo el Consejo Europeo de Lisboa del año 2000, pero sin duda, hay que destacar el Libro Verde creado en el junio de 2001, así como la creación del Foro Europeo Multi-Stakeholder para la RSC en octubre de 2002.

El principal objetivo del Libro Verde (2001, p.1) es *“fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*.

Este documento, además de vincular el éxito empresarial con la responsabilidad social con las partes interesadas, resume las distintas dimensiones del enfoque RSC: externa e interna.

En primer lugar, la RSC en su dimensión externa en el Libro Verde (2001, p.20), se define como:

“Lejos de circunscribirse al perímetro de las empresas, la responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de a los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. En un mundo caracterizado por las inversiones multinacionales y las cadenas de producción planetarias, la responsabilidad social de las empresas debe sobrepasar también las fronteras de Europa. El rápido

avance de la mundialización ha estimulado el debate sobre el papel y desarrollo de una gobernanza mundial; la definición de prácticas voluntarias en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas puede considerarse una contribución al respecto”.

Esta dimensión está formada por:

- 1.-Comunidades locales
- 2.-Socios comerciales, proveedores y consumidores.
- 3.-Derechos humanos
- 4.-Problemas ecológicos mundiales

- Comunidades locales:

Hace referencia a la integración de las empresas en su entorno local, es decir, la contribución de las empresas al desarrollo de las comunidades, sobre todo las locales en que las que se incorporan para proporcionar puestos de trabajo, ingresos fiscales, prestaciones y contribuyendo a la mejora medioambiental.

- Socios comerciales, proveedores y consumidores:

Las estrechas colaboraciones con sus socios genera beneficios como reducir costes y aumentar calidad.

El hecho de que en el ámbito social y medioambiental se adopten prácticas supone que todas las empresas deben cumplir la normativa nacional y la legislación comunitaria en materia de competencia.

Las grandes empresas son, a su misma vez, socios comerciales de las empresas más pequeñas, ya sea en calidad de clientes, proveedores, subcontratistas o competidores, por lo tanto los resultados sociales pueden ser afectos por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción, algo de lo que las empresas deben ser conscientes.

- Derechos humanos:

Una de las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas es la participación a la defensa de los derechos humanos a nivel mundial, sobre todo por lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales, debiendo aplicarse códigos de conducta, apoyando además una política de cooperación.

- Problemas ecológicos mundiales:

Como consecuencia del efecto transfronterizo, es decir que la contaminación no tiene fronteras, de muchos de los problemas medioambientales provocados por las actividades empresariales, éstos son actores del medio ambiente mundial y tienen que actuar en consecuencia, fomentando un desarrollo sostenible. Cumbre sobre el Desarrollo Sostenible de 2002 (COM 2001/53).

Cada vez el conseguir un desarrollo sostenible tiene mayor importancia para las empresas a nivel internacional. Así, el Secretario General de las Naciones Unidas ha creado la iniciativa “pacto mundial” con el objetivo de que las empresas ayuden a nivel mundial a conseguir mejoras sociales y medioambientales. La OCDE fomenta también el desarrollo sostenible para las empresas multinacionales.. La Comunicación de la Comisión «Diez años después de Río. Preparación de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo sostenible de 2002» (COM 2001/53) consta de datos adicionales sobre la manera en que las empresas pueden colaborar con el desarrollo sostenible.

Por otro lado, la dimensión interna es definida en el Libro Verde (2001, p.15) como:

“Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad”.

Para cualquier organización la dimensión interna es mucho más fácil de planificar y controlar, en tanto en cuanto, esta dimensión forma parte de sus recursos y capacidades, controladas e interiorizadas por la organización.

La dimensión interna de la RSC está compuesta por:

- 1.-Gestión de los Recursos
- 2.-Salud y seguridad en el lugar de trabajo
- 3.-Adaptación al cambio
- 4.-Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

El Libro Verde (2001) señala de cada uno de ellos lo siguiente:

- Gestión de recursos:

Hoy en día, uno de los retos más importantes de las empresas es atraer a empleados cualificados y conseguir que permanezcan en la compañía. Por ello, se toman una serie de medidas como por ejemplo, la formación continua, igualdad del género femenino, seguridad en el puesto de trabajo, etc.

Además, gracias a las prácticas responsables de contratación, especialmente las no discriminatorias, es más fácil la contratación de personas con minorías étnicas, mujeres, trabajadores de edad avanzada, desempleados de larga duración y personas podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Estas prácticas están previstas en la estrategia europea de empleo para evitar el desempleo y la exclusión social.

- Salud y seguridad en el trabajo:

Debido al crecimiento a la hora de subcontratar servicios a contratistas y proveedores, las empresas deben prestar mayor atención a este ámbito, sobre todo cuando las tareas se realizan en las instalaciones de la empresa

Esto da lugar a la elaboración de regímenes generales que se basan en requisitos uniformes, y han de ser cumplidos por los programas de formación y de gestión de la salud y la seguridad de los contratistas y proveedores.

- Adaptación al cambio:

Existe una preocupación entre los empleados, ya que la gran reestructuración industrial europea puede producir una crisis económica, social o política, debido a cierres de fábricas o recortes en mano de obra.

Reestructurar, socialmente responsable hablando, significa que haya un equilibrio y se tengan en cuenta las preocupaciones e intereses de todos aquellos empleados que han sido afectados por las decisiones y los cambios. La reestructuración debe prepararse adecuadamente.

Las empresas pueden disminuir las consecuencias de las reestructuraciones si se comprometen con el desarrollo local y las estrategias de empleo.

- Gestión del impacto ambiental y recursos naturales:

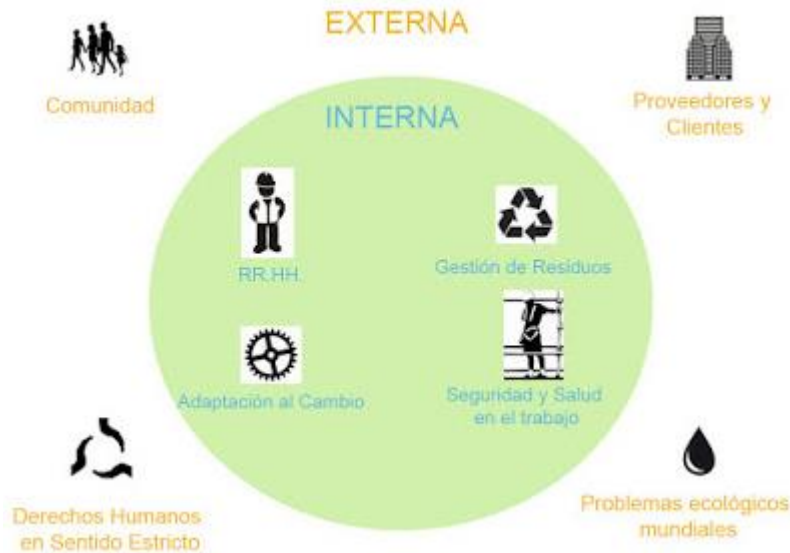
La reducción del consumo de recursos o de desechos y las emisiones contaminantes provoca que aumente la competitividad y se reduzca el impacto sobre el medio ambiente.

Por otra parte, la política integrada de productos (PIP) supone un buen ejemplo de un planteamiento que facilita que las autoridades públicas y las empresas colaboren.

Como indica el Libro Verde (2001, p.19):

“Otro planteamiento que fomenta la responsabilidad social de las empresas es el sistema comunitario de gestión (EMAS o ISO 14001) y de auditoría de calidad y medioambiente, ISO 19000, el cual anima a las empresas a crear, de forma voluntaria, sistemas de ecoauditoría y ecogestión en la compañía o el emplazamiento industrial dirigidos a estimular la mejora constante del rendimiento ecológico. Periódicamente se publican informes sobre dicho rendimiento, verificados por organismos acreditados”.

Figura 2.1. Dimensión interna y externa de la RSC



Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Verde (2001)

2.3. Los diez principios básicos de la RSC del Pacto Mundial.

El Pacto Mundial fue fundado en el Foro Económico Mundial en el año 1999.

El origen de dicho pacto, está en la petición que se les hizo a las empresas para que, a partir de cuatro marcos diferentes, hiciesen suyos diez principios básicos.

Cada marco deriva de otras normativas anteriores, que son la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la Declaración de Río sobre el medio ambiente de 1992 y la Convención de la Naciones Unidas contra la corrupción adoptada en el 2003.

La firma de estos diez principios en el Pacto Mundial, tiene como objetivo valorar el progreso de cada país en cada uno de estos principios, mediante la autoevaluación, por lo que considera un ejercicio de responsabilidad y de transparencia. El progreso realizado será comunicado a los grupos de interés.

Los diez principios del Pacto Mundial mencionados anteriormente son los recogidos en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Los diez principios del Pacto Mundial

DERECHOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none">- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.- Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
NORMAS LABORABLES
<ul style="list-style-type: none">- Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.- Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.- Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.- Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
MEDIO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none">- Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.- Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.- Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
ANTI CORRUPCIÓN
<ul style="list-style-type: none">- Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pacto de la ONU (1999)

2.4. La norma ISO 26000

El 1 de noviembre de 2010 fue publicada la Organización Internacional para la Estandarización 26000 (Norma ISO 26000).

Esta norma es la encargada de orientar hacia los principios de RSC, indicando qué materias son las fundamentales y cómo implementar la RSC en la actividad y gestión interna de la organización, siendo el estándar de RSC más consensuado internacionalmente.

Son siete los principios que, en base a la RSC, han sido empleados como guía de comportamiento para las empresas:

- 1.-Responsabilidad
- 2.-Transparencia
- 3.-Comportamiento ético
- 4.-Respeto a las partes interesadas,
- 5.-Respeto a la ley
- 6.- Respeto a la normativa internacional
- 7.-Respeto a los derechos humanos.

Esta normativa ha conseguido varios logros en materia responsable, y el Observatorio de RSC sobre la Guía ISO 26000 (2011) los ha definido de la siguiente manera:

- Definición universal y diferenciada de temimos como filantropía o caridad.
- La RSC se ha de llevar a cabo por cualquier tipo de empresa.
- No solo cumplir las leyes, dar un paso más.
- Entender la responsabilidad que tienen las empresas con su entrono.
- Definir los grupos de interés.
- Determinar hasta donde llega la esfera de influencia de la empresa.
- Prácticas adecuadas a integrar en una sociedad.
- Reforzar la importancia de la transparencia.

2.5. La Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se encarga de todos los asuntos relacionados con el bienestar de los trabajadores, además de asegurar la igualdad y las buenas acciones dentro de la empresa.

La OIT (1919) define su misión y sus objetivos de la siguiente manera:

“Esta organización está consagrada a promover la justicia social y los derechos humanos y laborales reconocidos a nivel internacional, la Organización, prosiguiendo su misión fundadora: la paz laboral es esencial para la prosperidad. En la actualidad la OIT favorece la creación de trabajo decente y las condiciones laborales y económicas que permitan a trabajadores y a empleadores su participación en la paz duradera, la prosperidad y el progreso. Su estructura tripartita ofrece una plataforma desde la cual promover trabajo decente para todos los hombres y mujeres. Sus principales objetivos son: fomentar los derechos laborales, ampliar las oportunidades de acceder a un empleo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar temas relacionados con el trabajo”.

2.6 La Global Reporting Initiative (GRI)

Por último, debemos mencionar la guía de la Global Reporting Initiative (GRI), para la elaboración de memorias de sostenibilidad sobre el desempeño de la economía, sociedad y medioambiente de las organizaciones.

Sus funciones son:

- Orientar en la elaboración de memorias.
- Indicar los principios necesarios a cumplir por las memorias y los indicadores de cada uno de los tres desempeños que lleva a cabo la empresa.

En primer lugar, la orientación para la elaboración de memorias de sostenibilidad conlleva:

- 1.- Ayudar a las organizaciones a presentar una visión equilibrada y razonable de su actuación económica, ambiental y social.
- 2.- Promover la posibilidad de comparación de memorias de sostenibilidad
- 3.- Apoyar la evaluación comparativa y la valoración de la sostenibilidad en lo referente a códigos, normas de actuación e iniciativas voluntarias; y
- 4.- Facilitar la interacción con las partes interesadas.
- 5.- Códigos de conducta, políticas internas, normas, iniciativas voluntarias de terceros y sistemas de gestión.

Por otra parte, existe una serie de principios para la correcta elaboración de una memoria, que son:

- 1.- Ha de ser transparente y global.
- 2.- Sostenibilidad, exhaustividad y relevancia como contexto fundamental para la determinación del contenido de las memorias.
- 3.- Los principios que definen la calidad y la veracidad del contenido de las memorias son la neutralidad, comparabilidad y precisión.
- 4.- La claridad y periodicidad definen el acceso y la disponibilidad de las memorias.
- 5.- El principio de auditabilidad guarda relación con otros principios como los de comparabilidad, precisión, neutralidad y exhaustividad.

La guía GRI nos muestra cómo poder evaluar el desarrollo de nuestra empresa apoyándonos en una serie de indicadores (Tabla 2.2.):

- Indicadores integrados: posibilitan la evaluación de tendencias de las relaciones entre el sistema económico, social, institucional y ambiental.
- Indicadores de desarrollo de cada una de las dimensiones: económica, social y ambiental.

Tabla 2.2. Indicadores de la Guía GRI

Indicadores integrados	<p>-Sistémicos: aquellos referidos a las actividades de una organización, en cuanto a grandes sistemas económicos, sociales y ambientales de los que forma parte.</p> <p>-Transversales: aquellos que relacionan de manera directa y en forma de ratio dos o más dimensiones económicas, sociales y ambientales.</p>
Indicadores económicos	<p>-Financieros: se centran fundamentalmente en la rentabilidad de una empresa, teniendo como objetivo el informar a sus accionistas y a su dirección.</p> <p>-Económicos: indican la manera, directa o indirectamente, en que las organizaciones afectan a las partes interesadas.</p>
Indicadores de desempeño social	<p>Relacionados con los impactos que una organización provoca dentro de los sistemas sociales en lo que interviene.</p> <p>Estos indicadores tienen influencia en determinados activos intangibles como puede ser el capital humano, la reputación, etc.</p>
Indicadores de desempeño ambiental	<p>Relacionados con los impactos de las organizaciones en los espacios naturales, la tierra, el agua y el aire.</p> <p>Estos aspectos han obtenido el mayor grado de consenso de las tres dimensiones de las que se compone la sostenibilidad.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía GRI

PARTE III

ESTUDIO EMPÍRICO

Capítulo 3

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

3.1. Ranking de las mejores empresas: responsabilidad y gobierno corporativo

“El Libro Blanco de Responsabilidad Social” de la revista económica “Mercado”, desde hace varios años, cada mes de noviembre publica un ranking con las 100 mejores empresas en cuanto a responsabilidad y gobierno corporativo. La mayor puntuación son 10.000 puntos, mientras que la inferior 3000.

Para nuestro estudio de caso hemos utilizado el ranking publicado en el año 2014, dado que la información es más reciente, y por lo tanto más útil.

Tabla 3.1. Ranking de las mejores empresas donde trabajar según responsabilidad y gobierno corporativo

Empresa	Puntos	Empresa	Puntos
Inditex	10000	Accenture	6003
Mercadona	9739	Novartis	6002
Santander	8815	Banco Sabadell	5975
Repsol	8321	Mahou San Miguel	5964
Telefónica	8318	Calidad Pascual	5937
BBVA	8063	Meliá Hotels International	5931
Iberdrola	7652	El Corte Inglés	5910
Mapfre	7212	Toyota	5878
Caixabank	7202	Sanitas	5875
Google	7193	NH Hotel Group	5843
IKEA	6970	Leroy Merlin	5827
Danone	6798	Procter & Gamble	5826
Nestlé	6727	Hewlett Packard	5785
Manzana	6645	Abertis	5781
Una vez y do Fundación	6600	DKV Seguros	5748
Mutua Madrileña	6555	Instituto de Empresa	5747
IESE	6533	IBM	5735
Indra	6476	Grupo Siro	5712
Microsoft	6422	ESIC	5701
Acciona	6420	ESADE	5698
Gas Natural Fenosa	6408	Garrigues	5688
Siemens	6290	ING Direct	5684
L'Oréal	6241	Zeltia	5643
EAE Business School	6179	Gamesa	5631
La Fageda	6035	Endesa	5609

Fuente: Revista "Mercado" (2014)

3.2. Descripción de la empresa seleccionada

Sanitas fue fundada en 1954 y después de casi 60 años de experiencia y presencia en España, ha ido más allá de la asistencia sanitaria para convertirse en el gestor activo de la salud de sus clientes.

El seguro de salud ha sido su principal negocio, pero en la actualidad ofrece productos y servicios que se adaptan a las necesidades de los clientes en cada etapa de su vida, mediante de una oferta en seguros de salud, hospitales, centros médicos propios, clínicas dentales, otros servicios de salud y residencias para mayores, contando con una cartera de clientes de más de 2,3 millones de personas.

El objetivo fundamental de Sanitas es el bienestar de los clientes, brindándoles la mejor atención médica y el acceso a un cuadro médico formado por más de 40.000 médicos y 700 centros en toda España.

Sanitas Seguros se encarga de ofrecer productos personalizados, adaptados a las necesidades económicas y asistenciales de cada cliente, ya sean particulares y autónomos, o pymes y grandes empresas.

La compañía apuesta por la vanguardia e innovación en el servicio de la salud, a través del establecimiento de tecnologías e infraestructuras en todos sus centros, especialmente en el Hospitales Sanitas La Zarzuela, Hospital Sanitas CIMA y Hospital Sanitas La Moraleja.

Sanitas Dental se centra en ofrecer asistencia médica en salud bucodental mediante los más de 130 Centros Dentales Milenium repartidos por todo el país.

Además, Sanitas también dispone de residencias para la atención y cuidado de personas mayores, a través de Sanitas Residencial. El Grupo cuenta con 40 centros residenciales en 17 provincias.

Por otro lado, Sanitas forma parte de la compañía multinacional Bupa, la cual opera en más de 190 países. Una de las particularidades de Sanitas es que no tiene accionistas, es decir, no tiene que repartir dividendos, lo que les permite mejorar el servicio que ofrecen a sus clientes, ya que reinvierten todos los beneficios que año tras año han obtenido.

Reflejo de esta reinversión de los beneficio son las cifras que la compañía ha invertido en 2012: 130,5 millones de euros.

La filosofía de Sanitas hace referencia a que lo que hacen es tan importante como el cómo lo hacen. Por ello, la compañía lleva a cabo numerosas actividades de Sostenibilidad que incluye programas de voluntariado, como el proyecto Pasillo Verde

Nador-Madrid (de ayuda al desarrollo sanitario de Nador) y Sanitas Smile (centrado en promover la salud entre los miembros de la compañía). Por otro lado, a través de la Fundación Sanitas, el Grupo promueve el deporte inclusivo, practicado conjuntamente tanto por personas con discapacidad como por las que no la tienen.

Profundizándonos un poco más en la plantilla que forma Sanitas, en el Informe Anual de Sanitas (Sanitas, 2012), se señala que la implicación de todos sus miembros es clave para poder alcanzar sus objetivos. Es por ello que se comprometen a esforzarse para que todos y cada uno de los que trabajan en la compañía estén orgullosos de ello, y lo que todavía no lo hacen, sueñen y deseen trabajar con ellos.

En Sanitas están orgullosos de su empresa ya que crea empleo, lo cual, en la situación que actualmente estamos atravesando en España de recesión y desempleo, supone un diferencial positivo.

Cabe destacar que casi todas las áreas de la compañía generaron puestos de trabajo en 2012, aunque la unidad de negocio que creó un mayor número de empleo fue la de Sanitas Dental, duplicando su plantilla como consecuencia del desarrollo de su plan de expansión.

En 2011 el número total de empleados era de 7.473 personas, mientras que en el año 2012 este número incrementó hasta más de 8.300 personas, lo que supone un crecimiento del 12,2%.

Figura 3.1. Número de empleados de Sanitas

NÚMERO EMPLEADOS		
	2012	2011
Sanitas Seguros*	1.667	1.618
Sanitas Hospitalares**	1.691	1.691
Sanitas Dental	400	190
Sanitas Residencial	2.880	2.926
Hospital de Manises***	1.076	1.048
TOTAL	7.714	7.473
Torrejón****	675	
TOTAL GRUPO SANITAS EN ESPAÑA****	8.389	7.473

Fuente: Sanitas (2012)

Otra de las características más relevantes de los miembros que integran esta compañía, es que el género femenino tiene mayor presencia que el género masculino, siendo un total de 6.161 mujeres, frente a 2.228 hombres.

Además, el empleo que generan es de buena calidad, ofreciendo a sus trabajadores estabilidad laboral futura y de desarrollo personal y profesional. Una elevada proporción de la plantilla del grupo tiene contrato indefinido, lo que refuerza su compromiso con la compañía y estimula su rendimiento laboral.

Estos aspectos se reflejan en el siguiente gráfico.

3.3. Modelo de RSC interna y externa aplicado al análisis

El modelo que vamos a aplicar para realizar nuestro estudio de caso va a estar basado en los criterios de la dimensión interna y en la dimensión externa del Libro Verde de la Comisión Europea (2001), siendo éstos los siguientes:

DIMENSIÓN INTERNA:

- Gestión de recursos
- Salud y seguridad en el trabajo
- Adaptación al cambio
- Gestión del impacto ambiental

DIMENSIÓN EXTERNA:

- Comunidades locales
- Socios comerciales, proveedores y consumidores
- Derechos humanos
- Problemas ecológicos mundiales

En la siguiente tabla se muestran los aspectos fundamentales que recoge cada uno de estos criterios.

Tabla 3.2. Dimensión interna del Libro Verde de la Unión Europea

<i>Gestión de recursos</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prácticas laborales responsables: mejora de la información, conciliación de la vida familiar y profesional, igualdad de retribución, salarios justos, etc. ▪ Prácticas responsables de contratación: no discriminación. ▪ Aprendizaje permanente de los trabajadores.
<i>Salud y seguridad en el lugar de trabajo</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de la normativa en prevención de riesgos laborales. ▪ Salud y seguridad en el lugar de trabajo. ▪ Exigir salud y seguridad en el trabajo en las empresas subcontratadas o proveedores.
<i>Adaptación al cambio</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reestructuraciones socialmente responsables: considerar los intereses de los afectados. ▪ Compromiso con el desarrollo local: empleo local e inclusión social.
<i>Gestión del impacto ambiental</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución del consumo de recursos, desechos y emisiones contaminantes: reducir gastos energéticos y eliminación de residuos, disminución de insumos y gastos de contaminación. ▪ Realización de Política Integrada de productos: análisis

Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Verde (2001)

Tabla 3.2. Dimensión externa del Libro Verde de la Unión Europea

<i>Comunidades locales</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Contratación de personas socialmente excluidas.▪ Establecer asociaciones con comunidades.▪ Patrocinio de actividades deportivas o culturales.▪ Colaboración en la defensa del medio ambiente.▪ Donaciones para obras de beneficencia
<i>Socios comerciales, proveedores y consumidores</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Colaborar y fomentar la relación con socios comerciales y proveedores▪ Exigir responsabilidad social a sus socios y proveedores de toda la cadena de producción.▪ Ofrecer eficaz, ética y ecológicamente productos y servicios a los consumidores.▪ Ofrecer productos de calidad, seguridad y fiabilidad.▪ Ofrecer productos que puedan ser utilizados por todo tipo de consumidores.
<i>Derechos humanos</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ No vulneración de los derechos humanos fundamentales▪ Adoptar códigos de conducta.▪ Exigir la aplicación de los códigos de conducta a los socios comerciales y proveedores.
<i>Problemas ecológicos mundiales</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Fomentar la reducción del impacto ambiental de las actividades a lo largo de la cadena de producción.▪ Colaborar para conseguir mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial.

Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Verde (2001)

Capítulo 4

RESULTADOS

4.1. Dimensión interna de la RSC de Sanitas

Las acciones que Sanitas realiza con respecto a los criterios de la dimensión interna de RSC del Libro Verde de la Comisión Europea son los siguientes.

4.1.1. Gestión de recursos

En su compromiso con la investigación y la formación, Sanitas hace referencia a la responsabilidad de contribuir, mantener y mejorar la formación de los profesionales sanitarios, así como de participar en la investigación médica desarrollada en España (Sanitas, 2012).

Debido a esto, invierten en la salud tanto del presente como del futuro, gracias al trabajo y esfuerzo que ponen en diferentes líneas de actuación: fundación Sanitas y formación a médicos.

La fundación Sanitas impulsa el deporte inclusivo, la investigación y la generación de conocimiento, sobre discapacidad y los hábitos de vida saludables. Además, esta fundación también cuenta con el *Premio Sanitas al Médico Interno Residente*, que es entregado a los mejores médicos internos residentes que se encuentran en su último año de residencia en un centro hospitalario en España y ofrece becas para acceder a la formación médica especializada a estudiantes del extranjero.

La actividad de Sanitas, desde 1996, se centra en las siguientes áreas (Sanitas, 2012):

- *Investigación:* La Fundación Sanitas desarrolla y financia estudios de investigación sobre áreas prioritarias como la discapacidad y la dependencia.

- *Formación:* la Fundación apuesta por la formación de los jóvenes médicos, por ello invierte premios y becas.
- *Conocimiento:* La convocatoria de jornadas y foros de debate, junto con la edición de publicaciones son las principales actividades de difusión del conocimiento.
- *Acción social:* La Fundación canaliza una parte de la acción social del Grupo Sanitas, destacando el área de apoyo al avance de las personas con discapacidad (Fundación Integra, Equipo Paralímpico Español, etc.) y del avance científico.

Por otro lado, la formación a médicos también es un punto clave para Sanitas.

Los hospitales madrileños, Sanitas La Zarzuela y La Moraleja, obtuvieron en 2009 la acreditación del Ministerio de Sanidad y Consumo para formar a médicos especialistas (MIR) en las especialidades de obstetricia y ginecología, acreditando así, la excelente calidad de los servicios médicos que ofrece Sanitas Hospitales, gracias a su equipo humano y técnico.

En Sanitas la formación está al alcance de todos, y por ello pone a disposición de todos sus profesionales médicos una gran variedad de actividades de desarrollo Profesional Continuo (DPC) fomentando la formación médica continuada.

Además, esta compañía cuenta con *Star al Día*, programa de actualización continua, dirigido a sus profesionales sanitarios. Su objetivo es ofrecer nuevas competencias profesionales, que solucionen los problemas reales diarios en la actividad de cada profesional.

Sanitas también se compromete con la igualdad y la conciliación (Sanitas, 2012).

Los empleados son el pilar fundamental en su actividad y la motivación y la implicación de los trabajadores constituyen las bases de su futuro desarrollo. Por ello, la dirección de Recursos Humanos se ha implantado el objetivo de crear políticas de iniciativas que además de respetar a las personas y aportarles valor, reconozcan su

compromiso con la organización y los esfuerzos efectuados a través de oportunidades de desarrollo profesional.

La igualdad de género, como hemos citado con anterioridad, es uno de los referentes de la compañía y refleja sus esfuerzos por ofrecer a todos sus empleados las mismas oportunidades de desarrollo profesional.

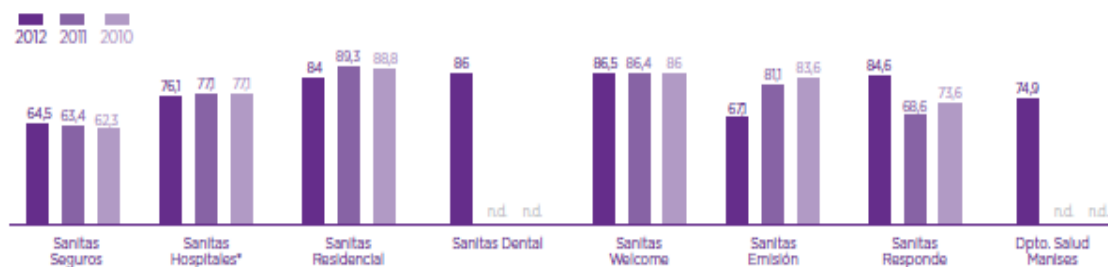
“La presencia de la mujer es mayoritaria en las plantillas de todas las unidades de negocio del Grupo. La composición femenina de los equipos es especialmente relevante en Sanitas Residencial y en Sanitas Welcome, el servicio de atención al cliente, donde en 2012 el porcentaje de mujeres se situó en el 84% y el 86,5%, respectivamente. La representación femenina en los órganos directivos arrojó mínimas variaciones respecto al ejercicio anterior: fue del 29% en Sanitas Seguros y Sanitas Hospitales y el 10% en Sanitas Residencial” (Sanitas 2012, p. 139).

Otra herramienta con la que Sanitas cuenta para la igualdad de género es la equiparación salarial. En el caso de los puestos directivos, en 2012 el promedio de los salarios de las mujeres en tareas de dirección en Sanitas Seguros fue superior al de los hombres en un 2,19%.

Por otro lado, Sanitas Residencial dispone de un Plan de Igualdad, para mejorar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, donde se proponen la elaboración y puesta en funcionamiento del protocolo de prevención del acoso sexual, una guía sobre buenas prácticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, una política de comunicación de lenguaje no sexista, y un protocolo para cambios de turno, horario y jornada (Sanitas 2012, p.140).

En las siguientes figuras se muestra la evolución que ha tenido el género femenino en cuanto a representación, a lo largo de los años 2010, 2011 y 2012.

Figura 4.1. Evolución del género femenino en Sanitas



Fuente: Sanitas (2012)

La conciliación de la vida familiar y profesional, es un aspecto fundamental para Sanitas, y es por ello que realizan diversos proyectos.

Mediante las políticas de protección a la maternidad, Sanitas lleva a cabo iniciativas de protección a la maternidad. En 2012 fueron más de 160 empleados los que se beneficiaron de reducciones de jornada para el cuidado de sus hijos, tanto por permisos de maternidad como de paternidad, así como por riesgo en el embarazo.

Cabe destacar que el grupo Sanitas es una de las primeras doce certificaciones que se han concedido en España como Empresa Familiarmente Responsable. Esta acreditación, que es entregada por la *Fundación+Familia*, consiste en reconocer a las empresas que han ido introduciendo un sistema integral de gestión de la Responsabilidad Social Interna, sobre todo en el ámbito de la conciliación empresa-persona.

Por otro lado, Sanitas está integrada en la *Red de Empresas por la Conciliación*. Esta iniciativa es promovida por el consistorio madrileño para promover prácticas empresariales positivas que posibiliten el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Por último, debemos mencionar *Sanitas Movilidad*. A través de este proyecto, se promueve entre sus empleados el teletrabajo, cuyos objetivos son: fomentar el equilibrio entre la vida profesional y personal; mejorar la productividad y la calidad del trabajo; y

evolucionar hacia una mayor flexibilidad en los modelos de organización. (Sanitas 2012, p.3).

4.1.2. Salud y seguridad en el lugar de trabajo

En el ámbito de la salud y seguridad en el lugar de trabajo, Sanitas también ha creado un compromiso con la educación en salud (Sanitas, 2012).

Para Sanitas, la seguridad de los empleados en el desarrollo de sus actividades es una auténtica y absoluta prioridad. Es así, que junto al cumplimiento estricto de la legislación vigente, llevan a cabo una extrema vigilancia y profundizan en la formación y la gestión de prevención de riesgos para evitar los accidentes, las lesiones y las enfermedades profesionales. Periódicamente, se organizan actividades de prevención de acuerdo a las exigencias reflejadas en la *Ley de Prevención de Riesgos Laborales*, el *Reglamento de los Servicios de Prevención* y el resto de disposiciones legales vigentes.

Además, estas actividades están incluidas en sus sistemas de gestión para certificar el compromiso absoluto de todos los niveles directivos.

Para la gestión de riesgos laborales tienen servicios de prevención propios tanto en Sanitas Seguros como en Sanitas Hospitales. Además, existen comités de seguridad y salud formados por representantes de la empresa y trabajadores que resuelven todas las cuestiones relativas a la seguridad y salud de los empleados de la compañía, que garantizan el análisis continuo de riesgos, la atención de las sugerencias y la puesta en marcha de medidas preventivas, además del seguimiento y control de la planificación preventiva.

Audelco, fue la última empresa que realizó la auditoría legal externa de prevención de riesgos laborales, superada satisfactoriamente.

En Sanitas propiciamos la buena salud de nuestros empleados a través de una serie de actuaciones que nos permiten comprobar y proteger su estado en función de los riesgos inherentes al puesto de trabajo desempeñado.

Las principales líneas de evaluación que se realizan en Sanitas son: exámenes específicos de salud, vacunaciones, vigilancia epidemiológica, campañas informativas, ergonomía y psicología y por último, formación en salud laboral.

Además, el programa *Sanitas Smile* fomenta la salud entre los empleados de la compañía, siendo una manera de demostrar que invierten en el bienestar de su gente. El objetivo es hacer de Sanitas un sitio donde da gusto trabajar y al mismo tiempo mejorar el rendimiento y la productividad de la plantilla.

4.1.3. Adaptación al cambio

Sobre este criterio de la dimensión interna de la RSC los aspectos de Sanitas más relevantes son los siguientes.

Sanitas está realizando una gran labor. En la situación de crisis económica en la que hoy en día nos encontramos, no sólo no han cerrado ni eliminando lugares y puestos de trabajo, sino que siguen incrementando sus plantillas.

Grupo Sanitas también cuenta con un compromiso con la discapacidad (Sanitas, 2012). Promueve la contratación de empleados con discapacidad, incrementándose el número de ellos en los últimos años.

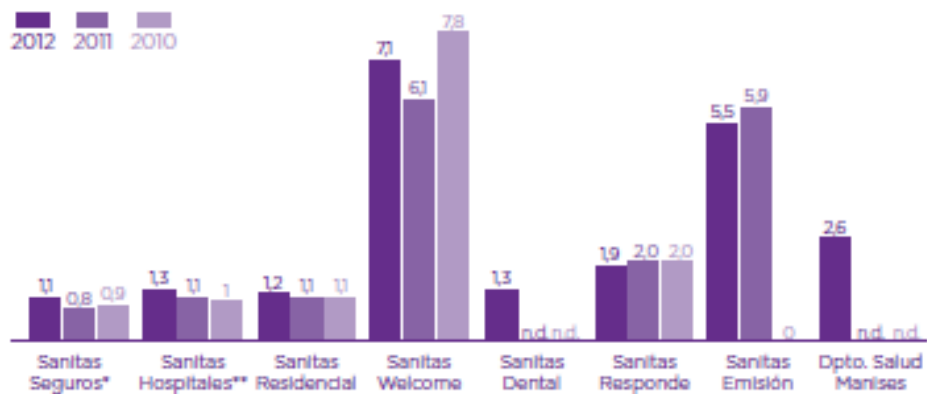
El *Programa de Discapacidad de Sanitas*, consiste en un proyecto con un enfoque global que involucra a todas y cada una de las áreas de la compañía.

En Sanitas apuestan por la creación de servicios a medida de las necesidades específicas de las personas con discapacidad como una oportunidad para aprender a flexibilizar nuestra forma de atender las necesidades de salud y calidad de vida de las personas, por ello su propuesta es la siguiente:

- Diseño de productos y servicios a medida
- Capital humano
- Proyectos con otras entidades

- Fomento de la investigación y conocimiento sobre la discapacidad.

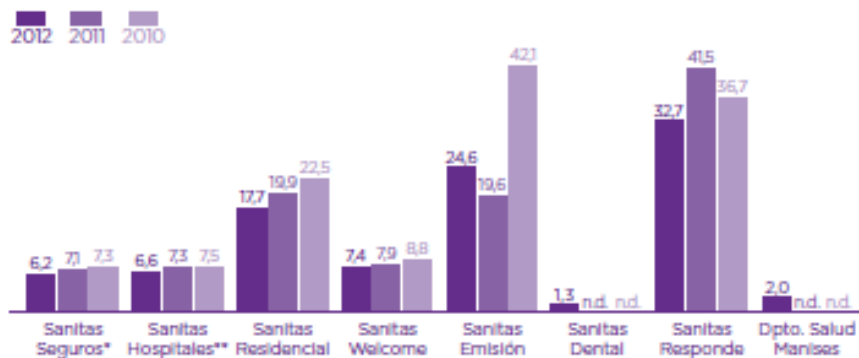
Figura 4.2. Porcentaje de empleados con discapacidad en Sanitas



Fuente: Sanitas (2012)

Además, Sanitas también opta por la diversidad e igualdad de empleados, contratando a personas de otras nacionalidades.

Figura 4.3. Porcentaje de empleados extranjeros en Sanitas



Fuente: Sanitas (2012)

4.1.4. Gestión del impacto ambiental

Por otra parte, Sanitas asume múltiples acciones responsables en cuanto al medio ambiente, reflejando dichas actividades en el compromiso con el medio ambiente que han realizado (Sanitas, 2012).

Algunas de las acciones medioambientales que internamente los empleados de la compañía llevan a cabo son:

- **Coche compartido:** en Sanitas fomentan el viaje compartido, ya que no les cabe duda que compartir coche para ir al trabajo mejora la calidad de vida, ya que supone claros beneficios tanto para el entorno (reducción de las emisiones de CO₂, menos congestión y ocupación del espacio público, disminución de accidentes, etc.) como para las personas (recorte de los gastos de desplazamiento y mantenimiento del vehículo, etc.).
- **Limpieza de primavera:** con motivo del Día Mundial del Medio Ambiente, en 2012 se puso en funcionamiento la iniciativa *Limpieza de primavera*, destinada a liberar espacio en nuestros centros de trabajo y a reciclar toda la documentación en papel que ya no necesitáramos, consiguiendo reciclar así mas de 20 toneladas de papel.
- **Dieta baja en CO₂:** gracias al programa *Sanitas Smile*, los empleados de Sanitas tienen la posibilidad de elegir platos bajos en emisiones de CO₂ en el comedor de la sede central, evitando los productos que produzcan más emisiones de gases de efecto invernadero.
- **Menos papel, más Internet:** el ahorro de papel es otra de sus políticas de responsabilidad medioambiental. Para ello, en Sanitas están mejorando su página web y su atención al cliente, y así ir reduciendo de manera progresiva la utilización de papel.

4.2. Dimensión externa de la RSC de Sanitas

Por otro lado, en la dimensión externa de RSC del Libro Verde de la Comisión Europea destacamos las siguientes actividades llevadas a cabo por la compañía.

4.2.1. Comunidades locales

Sanitas está presente en diversos foros, seminarios, asociaciones, organizaciones, organismos y otros puntos de encuentro, haciendo de esto un reflejo de su mentalidad abierta en las relaciones con los grupos de interés y facilitando así el doble flujo de transmisión de mensajes (Sanitas, 2012).

Las principales organizaciones y espacios de debate en los que participan son:

- Forética.
- Pacto Mundial.
- Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad (IDIS).
- La Asociación Empresarial del Seguro (Unespa).
- La Asociación de Empresas de Servicios para la Dependencia (Aeste).

Por otro lado, Sanitas colabora en múltiples actividades sociales y apuesta en especial por la promoción del deporte inclusivo. Con ayuda de otras instituciones y otras organizaciones deportivas y sociales, ofrece a niños con discapacidad las mismas posibilidades que al resto de acceder a la educación física, es decir, de tener más salud y calidad de vida, además de disfrutar de ocio e integrarse socialmente.

Por ello, la Fundación Sanitas promueve, desde la infancia, la educación física entre personas con discapacidad y sin discapacidad, con el lema Si jugamos todos, ganamos todos, dando lugar a múltiples eventos y actividades como: la Semana del Deporte Inclusivo, jornadas académicas en la Facultad de Actividad Física y Ciencias del Deporte, de la Universidad Politécnica de Madrid, el IV Campus Inclusivo de Baloncesto de la Fundación Real Madrid, etc.

Además, como complemento a las actividades deportivas, en 2012 Sanitas estrenó el documental Como uno más, siendo éste el primer cortometraje que gira en torno a la práctica del deporte inclusivo y que cuenta la historia de tres niños que tienen discapacidad y sus vidas son marcadas por el deporte.

Por otra parte, también se ha potenciado las redes sociales de la Fundación Sanitas, convertidas en punto de encuentro para todos aquellos que se interesan por el deporte inclusivo. Esto se ha producido sobre todo en Facebook, Twitter y Youtube.

4.2.2. Socios comerciales, proveedores, consumidores

En Sanitas apuestan por la calidad en su cadena de valor. Es por ello que los proveedores de bienes y servicios juegan un papel decisivo en la relación con el cliente, ya que les ayudan a garantizar la calidad de nuestra asistencia. También, los mediadores son clave para acceder a los clientes. A todos ellos les proponen una relación objetiva, ágil y transparente (Sanitas, 2012).

La gestión de compras y el control de la calidad de los suministros son actividades estratégicas debido a las especiales características de su negocio. De modo que Sanitas da mucha importancia a su relación con los proveedores y se esfuerza día a día por mejorarla.

Con este propósito, se respaldan en las mejores empresas y profesionales que pueden ayudarles a alcanzar los máximos niveles de calidad en su servicio.

Sanitas concede gran importancia a certificados que acreditan la gestión de calidad y ambiental, como los certificados ISO 9000 y 14001 y aspiran a que un porcentaje creciente de sus proveedores dispongan de ellos.

Sanitas, dispone de una política de compras, a través de la cual garantiza las necesidades de suministro de bienes y servicios requeridos por sus clientes, siguiendo criterios de disponibilidad, calidad, servicio, coste e interés para el negocio, siendo los principales objetivos:

- Profesionalizar la gestión.
- Homogeneizar los procedimientos.
- Automatizar los sistemas informáticos.

- Incrementar el uso de la herramienta corporativa de compras.
- Constituir mesas de compras interdepartamentales.
- Aportar el mayor valor añadido.

En cuanto a los mediadores, son más de 2000 agrupándose en agentes y corredores, asumiendo una labor imprescindible en el mantenimiento de las pólizas y siendo por consiguiente un factor clave en la relación con sus clientes.

Para facilitar su labor comercial, Sanitas les brinda todos los medios a su alcance, para facilitar así su labor comercial y en 2012 renovaron el Portal de Mediadores, que les permite grabar automáticamente las pólizas, reducir errores y acortar los tiempos de aprobación de altas pendientes (Sanitas, 2012).

La renovación del portal dio excelentes resultados y en julio de 2012 se duplicó el número de registros, además del gran crecimiento de las operaciones online, pasando de 1.800 altas en julio a 10.500 en diciembre de ese mismo año.

El portal ofrece más de 50 servicios, como por ejemplo, comparador de productos, contratación online, consulta de contrataciones pendiente y archivo y recuperación de presupuestos, a parte de utilizar las nuevas tecnologías para la personalización de servicios en función del tipo de mediador.

Por otro lado, en los clientes es donde mejor se perciben los resultados extraordinarios de la compañía en 2012, ya que el número de clientes ha aumentado considerablemente llegando hasta un total de 2,32 millones.

Como afirma Sanitas (Sanitas, 2012), sus clientes es su razón de ser, debido a que en ellos se inspiran y a ellos les dedican todos sus esfuerzos para mejorar de forma continua y su lealtad y permanencia en el grupo.

Esa política orienta sus actividades, en tres ámbitos:

- Mejora de infraestructuras
- Mejora de la atención
- Mejoras asistenciales

Sanitas Welcome es el servicio de atención al cliente de esta compañía, sin embargo, entienden que todos sus canales disponen de esa función, haciendo de esta perspectiva global un papel diferenciador de sus competidores.

Para ello, han creado un equipo formado por 300 personas especializadas, a los que se puede acudir las 24 horas del día, todos los días del año.

4.2.3. Derechos humanos

En este ámbito, Sanitas cuenta con un Código de conducta hacia sus proveedores, que establece los criterios generales que guían sus relaciones con ellos para garantizar que se realizan de forma lícita, ética y respetuosa (Sanitas, 2012).

En especial, el Grupo Sanitas mantiene una política de tolerancia cero con el soborno y la corrupción. Por ello, se compromete a mantener altos estándares de integridad, honestidad y transparencia en todas sus relaciones comerciales.

Sanitas, por otra parte, se compromete a facilitar la inserción de personas con discapacidad en el entorno laboral, utilizando todos los instrumentos y mecanismos que se encuentren a su alcance para alcanzar este objetivo, tratando de incorporarlo a los procesos de negociación con proveedores y yendo más allá de los límites establecidos por la ley. En este sentido, en 2012 destinamos 1,69 millones de euros a compras en centros especiales de empleo (empresas en las que al menos un 70% de su plantilla está integrada por personas con discapacidad), frente a los 1,71 millones de euros del año anterior.

4.2.4. Problemas ecológicos mundiales

Sanitas tiene un objetivo: que en el año 2015 se haya reducido un 20% su huella de carbono, y debido a que su actividad y su infraestructura ha crecido de manera importante en los últimos años, este objetivo es muy complejo, por lo que han de tomar diversas medidas para conseguirlo (Sanitas, 2012).

También están trabajando a nivel de grupo en distintas iniciativas estratégicas que son una parte imprescindible para Sanitas, centrándose en sus clientes, en las comunidades en las que operan y en la sostenibilidad del sistema de salud.

Algunas de las actividades que se llevaron a cabo en el año 2012 son:

- Iniciativa Carbon Footprint Reduction.
- Iniciativa Carewell.
- Iniciativa Micro Health Insurance.

Además, la sociedad cada vez tiene más conciencia del impacto negativo del estilo de vida actual en el medio ambiente y esto repercute en su salud.

El compromiso de Sanitas medioambiental es un eje fundamental de su política de RSC y su integración en la estrategia, la gestión y las actividades de la compañía exigen elaborar y desarrollar un programa completo de actuaciones.

La huella ambiental incluye las emisiones de CO₂ generadas por todas las unidades de negocio y por las diferentes áreas de la compañía. Sin embargo, a la hora de valorar y medir su evolución hay que tener en cuenta el crecimiento que Sanitas ha tenido.

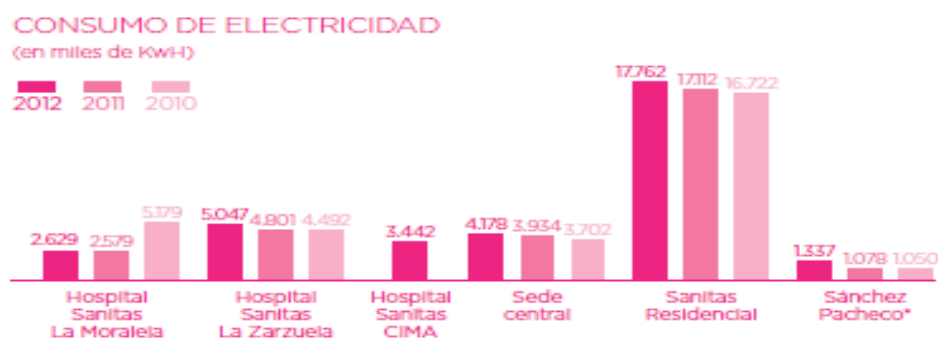
Los cálculos dan resultados como una reducción del 11% en sus emisiones con respecto del 2009, reducción del consumo de electricidad, gas y agua y con respecto a los residuos, se produjo una disminución de los derivados de la actividad hospitalaria.

También, el reciclaje de cartón y papel ocupa un lugar importante.

Por otro lado, Sanitas es una de las primeras empresas del sector que ha certificado con la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) la huella de carbono de sus Centros de Procesamiento de Datos (CPD's), que son las instalaciones donde están los recursos necesarios para procesar la información de la organización.

A continuación se presentan diferentes gráficos a través de los cuales se puede observar la evolución del consumo de electricidad, agua y gas en las diferentes sedes de Sanitas, durante los años 2010, 2011 y 2012.

Figura 4.4. Consumo de electricidad en Sanitas



Fuente: Sanitas (2012)

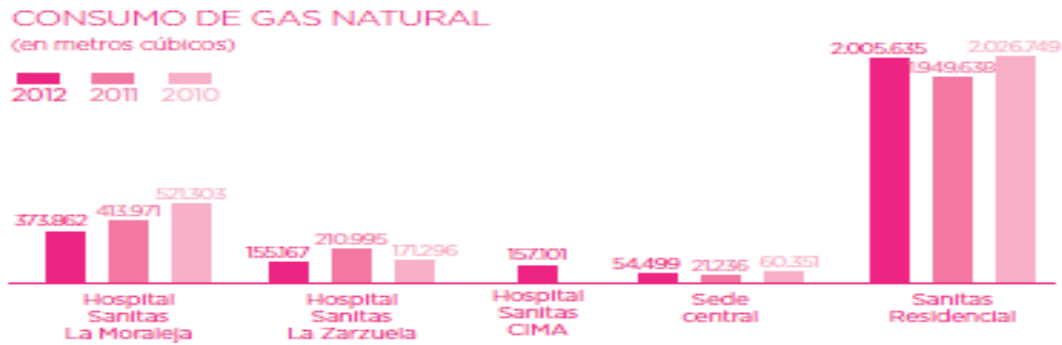
Figura 4.5. Consumo de agua en Sanitas

CONSUMO DE AGUA
(EN METROS CÚBICOS)

	2012	2011	2010
Hospital Sanitas La Moraleja	31.528	29.468	27.597
Hospital Sanitas La Zarzuela	28.072	26.678	29.607
Hospital Sanitas CIMA*	12.929		
Sede central	13.924	13.243	11.432
Sanitas Residencial	320.000	329.063	305.339
Sánchez Pacheco	1.399	1.774	1.427

Fuente: Sanitas (2012)

Figura 4.6. Consumo de gas natural en Sanitas



Fuente: Sanitas (2012)

En cuanto a los hospitales, Sanitas Hospitales también amplió la certificación ISO 14001 de gestión ambiental al Hospital Sanitas CIMA, y los centros médicos de Tarragona y Núñez de Balboa y Alcobendas en Madrid, además de en los servicios centrales.

Los requisitos de la norma ISO 14.001 exigen contar con un plan de gestión ambiental que ha de incluir:

- Objetivos y metas ambientales.
- Políticas y procedimientos para lograr esas metas.
- Responsabilidades definidas.
- Actividades de capacitación del personal.
- Documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado.

Por otra parte, Sanitas cuida del entorno natural y se esfuerza en especial por limitar el impacto medioambiental de sus edificios. Es por eso, que todas las sedes incorporan aspectos ambientalmente avanzados en su diseño y construcción.

Cabe destacar que la sede central de Sanitas, construida en el año 2000, fue el primer edificio verde construido en España, estando todo el conjunto arquitectónico al servicio del medio ambiente.

4.3. Análisis DAFO de Sanitas

Una vez analizada la dimensión interna y la dimensión externa de Sanitas, llevamos a cabo un análisis DAFO que refleja las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la compañía.

Figura 4.7. Análisis DAFO de Sanitas



Fuente: extraído de www.google.es

FORTALEZAS

- Buen ambiente de trabajo
- Equipo de trabajo comprometido y motivado
- Desarrollo de actividades y eventos favorables a los empleados
- Formación continua de los trabajadores
- Conciliación laboral y familiar
- Igualdad de género
- Seguridad y salud en el trabajo
- Empresa creadora de empleo
- Generación de valor social

DEBILIDADES

- Amplia regulación jurídica (sanitaria, laboral, mediambiental, etc)
- Falta de plan de reestructuración empresarial

OPORTUNIDADES

- Buena reputación
- Buenas relaciones con los grupos de interés
- Desarrollo de prácticas a favor del medio ambiente
- Incremento de clientes
- Potencial de investigación y desarrollo de I+D
- Líderes del sector salud

AMENAZAS

- Falta de profesionales especializados
- Envejecimiento de la población
- Escasas acciones a favor de los derechos humanos

CONCLUSIONES

El concepto de la RSC ha ido evolucionando durante los años hasta llegar a convertirse en las últimas décadas en un aspecto imprescindible para las empresas. Tienen así cada vez más importancia las acciones responsables de todo tipo de organizaciones, ya que vivimos en una sociedad en la que los ciudadanos son un factor fundamental y cada vez son más exigentes con todo tipo de empresas.

Es por ello que los empresarios tienen el convencimiento de que un comportamiento que, además de estar orientado al mercado, es socialmente responsable aporta beneficios a largo plazo.

Por otro lado, cabe destacar la importancia que tiene la relación entre la dimensión interna y externa de la RSC en las empresas, debido a que la utilización de las prácticas responsables como estrategia de comunicación con el mercado externo es un intento de mejora tanto la reputación empresarial como de los resultados económicos y financieros.

En el mismo orden de cosas, entendemos la RSC interna y externa como un punto clave en el desarrollo de las organizaciones.

Una vez analizado nuestro estudio de caso Sanitas, llegamos a la conclusión de que esta compañía lleva a cabo múltiples acciones que benefician tanto a sus empleados, satisfaciéndoles y motivándoles, como a la sociedad a la que le brinde sus servicios, lo que repercute positivamente en los resultados empresariales.

Las acciones más relevantes que Sanitas realiza en cuanto a RSC a nivel interno y externo, son las siguientes: compromiso con la formación e investigación, compromiso con la conciliación familiar y profesional, compromiso con la discapacidad, compromiso con la educación en salud y compromiso con el medio ambiente.

Un dato transcendental muestra propósito de esta situación positiva de Sanitas es que cada año se generan más puestos de trabajo y cada vez son más los clientes que apuestan por esta compañía, algo que dadas las condiciones en la sociedad actual, dice mucho de una empresa.

Aún así, aunque a nivel general Sanitas tiene una RSC interna y externa muy completa y positiva, nuestra propuesta de mejora hace referencia a incluir alguna acción más en cuanto al criterio interno del Libro Verde de la adaptación al cambio y al criterio externo de derechos humanos, puesto que tras el análisis de esta compañía, estos aspectos se nos queda algo escaso.

En cuanto a la propuesta para mejorar la adaptación al cambio, sería la de introducir un plan de reestructuración empresarial para posibles casos que se pudiesen dar en los que la situación empresarial de Sanitas empeorara, llegando al punto de tener que tomar la decisión de reestructurar la compañía.

Por último, una posibilidad para incluir algún aspecto que haga referencia a contribuir con los derechos humanos, sería la de incorporar algún código más de conducta en materia de derechos humanos, condiciones laborales y aspectos medioambientales.

BIBLIOGRAFÍA

- Barranco Sáiz, F. J. (2000). *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Pirámide.
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de la Emociones*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Cancino, C. y Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín ICE Económico*, 2755, 7-19.
- Economistas sin Fronteras (2011). *La Inversión Socialmente Responsable como palanca de la Responsabilidad Social en la Pequeña y Mediana Empresa*, 1.: s.n.
- Estrategia Española de Responsabilidad de las Empresas (2013). *Borrador sobre la Responsabilidad Social Corporativa*. Rescatado el 30 de septiembre de 2013 de: http://www.corresponsables.com/download/Primer_BORRADOR_Estrategia_Espanola_RSE.pdf
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston MA.
- Fontenau, G. (2003). *Corporate Social Responsibility: Envisioning in Social Implications*. Working Paper (octubre), The living wages North and South initiative, pp:1-11.
- Forética (2006). *Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*

2006. Madrid: Forética.

- García de Madariga, J. y Rodríguez de Rivera Cremades, F. (2010). Corporate social responsibility and the classical theory of the firm: Are both theories irreconcilable? *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(37).
- Ingeniería sin Fronteras (2008). *Informe Ingenierías sin Fronteras*. Madrid.
- Mercado (2014). Ranking de las mejores empresas donde trabajar según responsabilidad y gobierno corporativo. *Actualidad Económica*. 7, 20.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(1), 853-886.
- Polonsky, M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, 1(2).
- Sanitas (2012a). *Informe Anual 2012*. Recuperado el 1 Julio de 2014 de <http://www.sanitasinformeanual2012.sanitas.es/pdf/informe-anual-completo.pdf>
- Sanitas (2012b). *Compromisos con la RSC*. Recuperado el 1 Julio de 2014 de http://www.gruposanitas.com/grupo/sanitas/responsabilidad_social_corporativa
- Truño, J. (2007). *La responsabilidad social corporativa: Aproximación cuantitativa a la gestión de un activo intangible*. Trabajo de investigación. Universidad Autónoma de Barcelona.