



Facultad de Ciencias del Seguro,
Jurídicas y de la Empresa



UNIVERSIDAD PONTIFICIA
DE SALAMANCA
Campus madrid

RSC y Marketing Social En Las Entidades Aseguradoras

Universidad Pontificia de Salamanca. Campus Madrid

Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa

RSC y Marketing Social en las Entidades Aseguradoras.

Trabajo de Investigación tutelada, Bienio 2004-2006, curso 05-06

Directora trabajo de investigación: **Dra. D^a. Raquel Greciano**

Alumna: **Marta Pérez**

Doctorado Ciencias del Seguro

Mayo 2006

Índice

	Pág.
Abstract	4.
I. Introducción.....	5.
II. Situación actual	9.
II.1. Marketing social corporativo, ética empresarial, acción social y responsabilidad social corporativa (RSC). Diferencias y similitudes.	
II.1.1. Marketing social corporativo	12.
II.1.1.1. Características del marketing social corporativo	17.
II.1.1.2 Tipos de marketing social corporativo	19.
II.1.2. Ética empresarial.....	21.
II.1.2.1. Ética y RRHH.....	28.
II.1.2.2. Ética y obtención de beneficios en la empresa.	30.
II.1.2.3. Factores que afectan a la ética empresarial.....	32.
II.1.2.4. Códigos de conducta y de buen gobierno.	36.
II.1.3. Responsabilidad social corporativa.....	42.
II.1.3.1. Motivos de la implantación de políticas de RSC, en las empresas.....	46.
II.1.3.2. Condiciones empresariales que facilitan el establecimiento de una política de RSC.....	49.
II.1.3.3. Reputación corporativa, valor intangible de una Empresa	53.
II.1.3.4. Sistemas de supervisión y auditorías de la RSC.....	54.
III. Situación actual de las empresas del sector financiero y asegurador que operan en España.....	75.
III.1. Entidades Financieras	
III.1.1. BBVA	76.
III.1.2. La Caixa.....	81.
III.1.3. Grupo Santander.....	84.
III.1.4. Caja Madrid.....	90.

III.2. Entidades Aseguradoras.....	95.
III.2.1. MAPFRE.....	97.
III.2.2. DKV Seguros.....	102.
III.2.3. Grupo Pelayo.....	108.
III.2.4. UNESPA patronal del sector asegurador español.....	112.
IV. Como implantar una política de RSC en una entidad aseguradora española.....	117.
V. Conclusiones.....	121.
VI. Bibliografía.....	126.
VII. Anexos	129.

ABSTRACT

En este trabajo de investigación queremos destacar el creciente aumento del interés por la dimensión social en las actividades empresariales, especialmente en las entidades financieras y aseguradoras, motivado por los recientes escándalos financieros. Asimismo, queremos romper con la creencia de que el principal objetivo de la empresa es el de conseguir el máximo beneficio posible a cualquier precio, sino que este beneficio debe alcanzarse respetando la legislación vigente en materia social, medioambiental y económica.

El capital humano adquiere mayor relevancia dentro de las entidades, y se observa un cambio en la escala de valores de la sociedad. La Responsabilidad Social Corporativa, no es una moda, sino que se está afianzando como una ventaja competitiva para las entidades, que optan por comportamientos éticos y luchan por alcanzar un desarrollo sostenible.

The purpose of this research is to highlight how, due to the recent financial affairs, companies -especially financial and insurance companies- have increased their concern about social issues.

At the same time, we want to refute the theory that the main objective of any company should be to obtain maximum revenues, at any price. Instead, we will prove that these revenues must be obtained respecting the social, environmental and economic standards as established by the existing laws.

We perceive that human resources increase their value and relevance inside the entities and that social values' scale is changing. Today the Social Corporate Responsibility is more than just a trend: it has become a competitive advantage for those entities that choose an ethical behaviour, making great efforts to achieve a sustainable development.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, ética, personas, y desarrollo sostenible.

Keywords: Social Corporate Responsibility, ethic, people, sustainable development

I. INTRODUCCIÓN

“El hombre es un lobo para el hombre”

Thomas HOBBS (1588-1679)

Queremos iniciar nuestro trabajo con esta reflexión del pensador inglés Hobbes. El pensamiento de este filósofo se caracterizó porque sostenía un materialismo mecanicista, para él todo era material, tanto las cosas naturales como las artificiales e incluso las espirituales. También afirmaba que el valorar y el obrar humanos están regidos por el utilitarismo y el egoísmo y que la sociedad surge de un acuerdo artificial, basado en el propio interés del hombre, que busca la seguridad por temor a los demás. Si reflexionamos sobre nuestro día a día y sobre muchos de nuestros comportamientos, en muchos casos motivados por la sociedad en la que vivimos, nos daremos cuenta de que ya en el siglo XVI, se pronosticaba el comportamiento del ser humano y la evolución de la sociedad cinco siglos después. Nos preguntamos si es el hombre y la sociedad en la que vivimos “los lobos” de la misma.

Diariamente nos llegan noticias de los daños que la acción del hombre está causando en el medio ambiente, de reclutamientos forzosos de niños para el ejercito de muchos países en guerra, de las precarias condiciones en las que trabajan mujeres y niños en los países del tercer mundo, donde por un salario irrisorio soportan maltratos, vejaciones y situaciones de esclavitud, como por ejemplo ocurre en los países asiáticos, especialmente en China, Malasia y Tailandia, donde viven hacinados en las fábricas donde trabajan más de 18 horas al día, en condiciones infrahumanas, sin luz natural, sin ventilación, sin ninguna medida de seguridad, por menos de 4 USA\$. Un ambiente laboral impensable en el siglo XXI, al menos en los que conocemos como países desarrollados, pero no así, en los subdesarrollados, donde se están trasladando muchos de los centros productivos de grandes multinacionales. Si nos viéramos en la situación de tener que designar un culpable, probablemente todos los dedos apuntasen directamente a los propietarios de estas fábricas que se saltan impunemente todas las normativas laborales y sanitarias, o a los dirigentes de

estos países que consienten y en muchos casos fomentan e incitan todos estos comportamientos. Pero nosotros queremos llegar más allá y ver las causas que llevan a muchos gobiernos a permitirlo. Detrás de este empresario sin escrúpulos existe un cliente, un cliente que desconoce no solamente la precariedad de las condiciones en las que trabajan las personas que producen el producto, sino también los materiales contaminantes que se utilizan, la falta de preocupación por los residuos que se generan en el proceso de producción, por no cumplir con las normativas medio-ambientales, etc., etc. Este empresario sólo está preocupado por los resultados de su empresa, por el cumplimiento de sus objetivos, por el incremento de los beneficios, por el mayor valor de la empresa, por “tener contentos” a sus accionistas. Pero ese empresario que conoce las preocupaciones de éstos, ¿seguiría contando con el respaldo de los mismos, si conocieran la realidad con la que alcanzan estos positivos resultados? Tal vez la respuesta sea no.

A nosotros como entidades aseguradoras, nos afecta directamente en el desarrollo de nuestra actividad. Puede darse el caso que algunos de nuestros clientes y proveedores sean estas empresas que están incumpliendo con todas estas normativas, incrementando el riesgo que aseguramos por falta de prevención y medios, sin mencionar que incluso sean no sólo clientes o asegurados, sino que cabe la posibilidad de que sean proveedores por lo que nosotros seríamos cómplices al consumir sus productos. Sin mencionar que tal vez nosotros mismos no estemos haciendo todo lo posible por reciclar, por ahorrar agua, energía eléctrica etc. Los acontecimientos y las situaciones que se han producido y se siguen produciendo en el mundo empresarial han provocado y provocan novedades en los mercados que se tratan de adaptar a los cambios en la dirección y gestión de las empresas, sin importar su tamaño.

Uno de los cambios de mayor relevancia que se ha producido, ha sido el factor humano en la empresa, que ha pasado de estar en un segundo, e incluso nos atreveríamos a decir que en muchas entidades un tercer o cuarto plano, a ser uno de los pilares dentro de la estrategia de la compañía. Esa es la razón por la que las políticas de recursos humanos, cada vez tienen más peso. Nos estamos dando cuenta que los recursos humanos de una compañía son su activo principal, y lo único que no se puede copiar. No debemos olvidar que el éxito de

una empresa depende del esfuerzo combinado y coordinado de todos los componentes que forman parte de la entidad, pero sobre todo de los recursos humanos.

Este factor humano de las entidades, hace que empleados, clientes y proveedores demanden cada vez más, políticas y estrategias empresariales socialmente responsables.

Nos preocupa cada vez más el cambio climático y el resto de problemas medioambientales, cómo afecta la globalización a los países en vías de desarrollo, la explotación laboral de colectivos desprotegidos como los niños, el respeto de los derechos de los trabajadores, las condiciones de trabajo, cómo y de dónde se obtienen los materiales para la elaboración de los productos que diariamente utilizamos, la reputación de todos aquellos que nos prestan servicios. En resumen, nos preocupa la sociedad en la que vivimos y la herencia que dejaremos a las generaciones venideras. Todas estas inquietudes hacen que las empresas estén apostando por las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC), como un medio para colaborar en la mejorar de todas estas situaciones. Pero además puede ser una ventaja diferenciadora frente a sus competidores, no sólo porque mejora su imagen en el mercado, sino porque si la política es efectiva obtendrá una reducción del gasto, sus trabajadores estarán más motivados y su rendimiento será mejor.

Muchos son los motivos que nos deben llevar a valorar seriamente, el establecimiento de estas políticas en nuestras entidades, especialmente en las que nos ocupan, bancos, compañías aseguradoras y mutuas de seguros, que para muchos tienen un FIN SOCIAL, o al menos eso es en lo que tratamos de trasladar desde el sector asegurador, puesto que entre otras responsabilidades, tenemos la de salvaguardar los bienes e intereses de nuestros asegurados o mutualistas.

Realizadas estas reflexiones, los objetivos que nos planteamos con este trabajo de investigación son los siguientes:

- Analizar la situación en la que se encuentra en este momento en nuestro país la RSC en el sector financiero-asegurador, puesto que como hemos apuntado anteriormente comienza a ser considerada una herramienta más

dentro de la estrategia de las empresas donde aún tiene un amplio recorrido y desarrollo en los próximos años, Para ello, estudiaremos las políticas que se están siguiendo e implantando en las empresas españolas de estos sectores.

- Otro objetivo será analizar las entidades aseguradoras y valorar las políticas de responsabilidad social corporativa que están llevando a cabo. En este caso diferenciaremos entre entidades aseguradoras, que ya han dado sus primeros pasos en la implantación y desarrollo de este tipo de políticas, y aquéllas sin planteamiento al respecto. Analizaremos las normas marco más utilizadas para valorar con criterios objetivos las políticas de RSC. Valoraremos la posibilidad de diseñar un modelo de gestión que cumpla unas pautas mínimas para desarrollar la implantación de políticas de responsabilidad social corporativa.
- Analizaremos la diferencia entre marketing social, ética empresarial y RSC, puesto que son tres términos que pueden inducir a error.
- Por, último diseñaremos, una propuesta de política de RSC para una entidad de seguros.

Sobre estos objetivos constituiremos la estructura de este trabajo.

II. SITUACIÓN ACTUAL

En estos momentos, en España, estamos viviendo un “boom” con el tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La sociedad española se está empezando a concienciar de la importancia que tiene el desarrollo sostenible. Muchos son los expertos que consideran que estamos ante una situación en la que se valoran nuevas formas de gobernar y gestionar las organizaciones. La sociedad comienza a considerar a las empresas como “*ciudadanos comprometidos - corporate citizenship*” (Vidal 2005)¹. Cada vez son más las personas interesadas y su nivel de conocimiento e información es mayor. Estamos en un punto en el que la RSC en España comienza a ser algo consolidado tanto por la opinión pública como en las empresas así como en las instituciones públicas, pero todavía falta consolidarse en uno de sus aspectos más importantes: en el de la consideración de la RSC como una herramienta de gestión empresarial.

El conocimiento y concienciación de la opinión pública se ha debido al incremento de publicaciones, seminarios, jornadas, conferencias y artículos sobre estos temas. Con todo ello, se está consiguiendo pasar de la consideración de “moda” que en algunos foros se tenía de la RSC, a tenerla en cuenta; pero no debemos conformarnos con esto, aun queda mucho recorrido hasta conseguir que sea una práctica generalizada de herramienta de gestión dentro de las entidades financieras y compañías de seguros.

El punto de partida en el sector financiero lo podemos encontrar en las obras sociales de las cajas de ahorros. Que duda cabe que es un importante inicio, pero no hay que caer en el error de considerar la RSC sólo como acción social, es mucho más, “*para muchos hay dudas razonables del éxito del proceso y consideran que la RSE se va a quedar reducida únicamente a una aplicación no muy elevada de las actividades de acción social de la empresa.*” (Garralda

¹ VIDAL, I.: *Anuario de la empresa responsable y sostenible*, Barcelona: Media Responsable, 2005. pp. 1-3.

2005)² tal y como podemos leer en esta declaración realizada por Joaquín Garralda, Vicedecano del Instituto de Empresa y Secretario de la Asociación Española del Pacto Mundial. Este autor se sorprende además del pesimismo de muchas ONG's que desconfían de la aplicación de las políticas de RSC en las empresas españolas, puesto que piensan que se va a tratar de simples operaciones de "relaciones públicas" sin ningún contenido social, medioambiental o económico, que reporte beneficio a los grupos de interés o stakeholders, ni a la sociedad española. Nosotros no compartimos este punto de vista que recoge el Sr. Garralda, puesto que pensamos que la RSC empieza por introducir criterios de responsabilidad en las operaciones y en los negocios que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa. Hay muchas razones y muy diferentes por las que las entidades financieras comienzan a cuestionarse el implantar políticas de RSC. Joan Fontrodona, Director Académico de IESE, las agrupa en dos tipos: "*bussines case*" y "*moral case*" (Fontrodona 2005)³. En las primeras podemos englobar todas las cuestiones que son buenas para mejorar la cuenta de resultados, ahorro de energía, reducción del absentismo laboral, reducción del número de bajas laborales, mejora del clima laboral, etc, todas aquellas acciones que implican un menor gasto para la entidad lo que se puede traducir en un mayor beneficio. Dentro de las razones que definimos como "moral case", estarían todas las que dan un valor a la RSC por si misma, con independencia del impacto que puedan tener en la cuenta de resultados, como pueden ser la flexibilidad de horarios, las medidas que fomentan la conciliación de la vida personal y profesional, las acciones de voluntariado de empleados etc. Evidentemente no son razones excluyentes, sino complementarias, la RSC no solamente supone una mejor gestión de los recursos de la empresa para incrementar su valor, sino que es sobre todo un giro, un cambio en la mentalidad de lo que es una empresa y de cuál es su papel dentro de la sociedad, tanto de la entidad como organización, como para los empleados y directivos; es decir para su capital humano, para las personas que la forman.

² GARRALDA J.: *Anuario de la empresa responsable y sostenible*, Barcelona: Media Responsable, 2005. pp. 8-10.

³ FONTRODONA, J: *Anuario de la empresa responsable y sostenible*, Barcelona: Media Responsable, 2005. pp. 10-13.

En nuestro país la RSC aun tiene mucho que madurar; comienza a ser el momento de pasar del debate teórico y filosófico a los hechos, pasar de acciones aisladas, a la verdadera integración en la estrategia de las empresas de las demandas sociales, ambientales y económicas de las partes interesadas en el negocio. Esta integración debe estar basada en la reflexión de lo que queremos como empresa, cuál va a ser el proyecto de negocio y qué prácticas socialmente responsables son las que se adaptan a nuestro objeto social, a nuestra entidad, a nuestra cultura y filosofía empresarial. Todas las acciones que queramos desarrollar deben de mantener un nexo de unión con nuestra actividad empresarial. Esta será la única manera de afianzar los pilares de la política de RSC y conseguir la implicación y confianza de todos los grupos de interés y clarificar toda la terminología que se está utilizando, en muchos casos de manera errónea y que a lo único que nos conduce es a una mayor confusión. Los términos a los que nos referimos son los que definimos en siguiente apartado de este trabajo.

II.1. Marketing social corporativo, ética empresarial, desarrollo sostenible, acción social y responsabilidad social corporativa (RSC). Diferencias y similitudes

II.1.1. Marketing social corporativo

Algunas personas, cuando hablan de RSC, lo equiparan al marketing social, interpretan que las acciones que se desarrollan son meras campañas de marketing, que tienen como objetivo mejorar la imagen de las entidades financieras. Queremos demostrar que esto no es así y que el marketing social es uno de los medios que se utilizan en las políticas de RSC. A continuación vamos a analizar lo que es marketing social y sus principales características:

El Marketing es una disciplina que excede el ámbito comercial de la venta de productos o servicios, su objetivo es la detección y satisfacción de las necesidades del consumidor. La definición de marketing viene determinada por el concepto y enfoque del mismo, así como por su alcance⁴. Si nos referimos al marketing social estaremos hablando de necesidades de carácter social, humanitario e incluso espiritual. Por lo tanto, su campo de acción no se limita solamente al ámbito de las empresas, sino que se extiende a asociaciones sin ánimo de lucro, fundaciones, entidades religiosas etc. El objetivo último del marketing social es el diseño de estrategias que tienen como misión la concienciación y el cambio en la conducta del público objetivo, con respecto a determinadas situaciones.

Muchas empresas dentro de sus planes de acción contemplan acciones de tipo social, humanitario y medio ambiental, con el objetivo de que sus clientes o asegurados asocien a su entidad con la preocupación por estas causas en muchos casos ligadas a colectivos desfavorecidos.

Este concepto de marketing social data de principios de los '70 y los primeros en utilizarlo fueron Kotler y Zaltman, para aplicar el uso de los postulados y técnicas del marketing comercial, en campañas de bien

⁴ SANTESMASES M. A.: *Marketing Conceptos y Estrategias*, Barcelona: Pirámide, 1988.

público y en la difusión de ideas que beneficiaban a la sociedad. Philip Kotler⁵ lo definió como:

“El conjunto de actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores hacia un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo, al mismo tiempo y de forma directa, los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y a su imagen.”

La aplicación práctica del concepto de marketing social corporativo nació en Estados Unidos a principios de la década de los ochenta con diversas corporaciones y empresas que ya contaban desde hacía tiempo con fundaciones propias para realizar acciones filantrópicas. A pesar de llevar a cabo estas acciones, no conseguían alcanzar su objetivo de mejorar su relación con la sociedad, por lo que comenzaron a desarrollar estas estrategias de marketing social. Uno de los primeros ejemplos prácticos⁶ que recogen muchos autores es el desarrollado por American Express, que en 1982 llevó a cabo una acción, por la que un porcentaje de cada pago efectuado con la tarjeta American Express⁷ se destinó a rehabilitar la Estatua de la Libertad, uno de los símbolos emblemáticos de Nueva York. Además se hizo coincidir la rehabilitación de la estatua con la conmemoración del bicentenario de la fundación de los Estados Unidos. El resultado fue una magnífica respuesta por parte del público americano poseedor de esta tarjeta. Esta iniciativa marcó el principio de una nueva forma de comunicación empresarial, que en aquellos momentos se bautizó como "marketing con causa".

La competencia y la globalización están obligando a las empresas a plantearse un cambio en la forma de identificarse con el mercado, esto también ocurre en el sector financiero y asegurador; cada vez más, los servicios que se ofrecen al mercado tienen más puntos en común y la calidad de servicio ya no es garantía de éxito. La presión de los competidores y los

⁵ KOTLER, P: *Marketing Social*, Madrid: Diez de Santos, 1989.

⁶ ALONSO VÁZQUEZ, M.: *Marketing Social Corporativo*, Edición electrónica: www.eumed.net, 2006.

⁷ AMERICAN EXPRESS: Cuarta empresa emisora de tarjetas de crédito por detrás de Visa, MasterCard y JCB Cards.

nuevos canales de distribución como Internet, venta telefónica etc., se incrementa y los clientes somos cada día menos fieles a la entidad financiera, estamos más informados y somos más exigentes. Este cambio en nuestros valores se traduce en una mayor sensibilidad ante los problemas sociales.

El **marketing social corporativo** es una forma de relación entre las empresas, sus colaboradores y sus clientes. En la práctica, podemos decir que es un modelo de relación entre empresas y/o corporaciones y entidades sin ánimo de lucro, y el resultado es una nueva situación en la cual las empresas no imponen valores a los clientes, sino que son éstas las que se adaptan a los intereses sociales del público. No estamos hablando en ningún caso de acciones de mera filantropía, sino de buscar el beneficio mutuo entre las empresas y la sociedad, más allá de los beneficios o la satisfacción derivados del resultado del producto o del servicio.

La continuidad del marketing social corporativo, ha demostrado que no era una moda o una tendencia coyuntural, sino que responde a una marcada evolución de las costumbres y a una mayor concienciación de la opinión pública por las causas sociales y los colectivos desfavorecidos.

Hay autores que afirman que sólo se puede hablar de marketing social corporativo cuando los objetivos van más allá del incremento en las ventas y se incide más profundamente en la modificación de la imagen de la empresa a largo plazo, de tal forma que el valor social buscado se convierta en un atributo más de la marca. La simple colaboración con entidades sin ánimo de lucro a través de la entrega de donativos, monetarios o no, generalmente relacionados con un porcentaje respecto al volumen de negocio es simplemente una evolución del marketing promocional, cuya incidencia se cifra más en la cuenta de explotación que en la propia imagen de la empresa. Este último tipo de actividades se denominaría Marketing con causa.

Actualmente, una parte importante de la publicidad de grandes empresas y entidades financieras que aparece en televisión, en la radio o en los medios de prensa escrita, se centra más en los valores de la marca que en la promoción del producto en sí; pretendiendo hacer llegar un mensaje al cliente

que prevalezca y que haga referencia a los valores de la empresa. En el siguiente ejemplo de una reciente promoción de Pelayo Mutua, comprobamos lo expuesto.



Ahora tienes tres nuevos servicios y garantías...

Con tu póliza Pelayo disfrutas de servicios exclusivos del RACE:

- Consulta médica 24 horas
- Gestión del automóvil
- Oferta en venta y financiación de vehículos
- Descuento en ocio y viajes
- Información turística y tráfico
- RACEspañola
- ITV más cerca

1 **PERITO**
 Dices del perito de Pelayo que siempre llega al taller en menos de 24 h.

3 **EVENTO 110**
 El mejor final para tu coche. Te damos el 110% de su valor de nuevo en caso de siniestro total.

...MÁS todas nuestras ventajas.

- Atención personalizada, teléfono de atención al cliente 24 horas.
- Asistencia en Viaje ilimitada, desde Km. 0 y vehículo de sustitución por accidente o robo.
- Tarjeta Pelayo, podrás fraccionar el pago de tu seguro en cómodas mensualidades.
- Red de talleres garantizados.
- Reparación de lunas a domicilio.
- Reclamación de multas de tráfico y seguro de retirada del carnet.

Infórmate en las oficinas de Pelayo y descubre todo un nuevo lenguaje en www.pelayo.com o en el 902 35 22 35

Ahora su póliza de auto encaja en un MUNDO MEJOR

Al contratar su seguro de automóvil, Pelayo destina recursos al proyecto "Acceso al agua Potable" de Cruz Roja Española en Sierra Leona. Sigue las instrucciones y ponle SU Pieza para lograr un Mundo Mejor.

Infórmese en su oficina Pelayo

Imágenes facilitadas por el Departamento de Marketing del Grupo Pelayo

Mediante esta campaña, Pelayo a través de la Fundación Pelayo, colabora con Cruz Roja Española, en la construcción y rehabilitación de pozos y otras infraestructuras en Sierra Leona⁸.

Como vemos con este tipo de campañas, la sociedad española no es ajena a la preocupación, que se ha transmitido al conjunto de la ciudadanía desde todos los ámbitos, acerca del gran porcentaje de seres humanos excluidos de las ventajas que disfrutamos en los países desarrollados.

II.1.1.1. Características del marketing social corporativo

Las actuaciones en marketing social corporativo pueden englobar los siguientes aspectos:

- Implican el soporte activo a una causa de interés social y/o cultural.
- Permiten el desarrollo de nuevos ejes de comunicación, reforzando la imagen de marca y la eficacia publicitaria mediante un posicionamiento por valores.
- Implican y posibilitan el empleo de relaciones públicas y generan presencia en los medios de comunicación, hecho que permite crear un estado de opinión favorable hacia la corporación o empresa y, por tanto, ofrece una imagen de credibilidad.
- Se crea un vínculo mayor con el cliente que puede desembocar en una relación personalizada y se facilita la creación de una base de datos, el trabajo sociológico y el uso de técnicas de estudio de mercado. El consumidor sentirá que comparte valores con la marca.
- Constituye una base para la realización de actividades de promoción de ventas efectivas, ya que (en algunos casos), parte

⁸ Ver más información sobre el proyecto capitaneado por Cruz Roja Española en Anexo 1.

de las ventas realizadas van destinadas a una causa de interés social⁹.

- Aumenta la motivación de compra: en igualdad de precio y calidad, la solidaridad se convierte en factor decisivo.

El marketing social corporativo centra su actividad mucho más en modificar su política gracias a un acercamiento entre el proyecto social y el producto o servicio. Su objetivo, más allá de su incidencia en la cuenta de resultados es la de posicionar a la entidad como comprometida con la sociedad, de tal manera que ofrezca al cliente un beneficio mayor. En la medida en que dicho cliente se vea a sí mismo como integrante de un proyecto con fines sociales, el marketing social es una herramienta más de la política de RSC, que busca conseguir una ventaja competitiva frente a la competencia.

El marketing social se enfrenta a la dificultad de conseguir transmitir el beneficio social que reporta al cliente la adquisición del producto o servicio. La donación de un porcentaje de las ventas a una entidad colaboradora puede ser percibida por el cliente como un esfuerzo realizado por la empresa y no por él mismo, con lo cual la satisfacción de la necesidad cooperante del cliente puede verse distorsionada. Por lo que hay que elegir muy bien las acciones y sobre todo cuidar mucho la comunicación con el cliente, para hacerle sentir que es el participante principal.

⁹ Ver ejemplo de campaña publicitaria de Pelayo, punto anterior.

II.1.1.2. Tipos de marketing social corporativo

Durante los últimos años el marketing social ha dado como resultado una diversidad de estrategias metodológicas que, desde un enfoque relacional, pueden resumirse en tres grandes áreas:

1. Marketing Social Interno
2. Marketing Social Externo
3. Marketing Social Interactivo

1. **El marketing social interno** lo definimos como el desarrollo y fomento del cambio cultural en los propios miembros, responsables del proceso de comunicación, es decir, empleados, directivos políticos, agentes sociales, educadores, representantes de agrupaciones empresariales, sociales, sindicales, etc. Y sobre todo, en los medios de comunicación, principales divulgadores de las nuevas tendencias.

2. **Marketing social externo**, son todas las acciones que tienen que ver con publicidad social, las acciones propagandísticas o las campañas socioculturales. Son algunas de las técnicas de comunicación social, utilizadas para fomentar un cambio de valores. Las entidades, utilizando marketing social externo, quieren dar a conocer los valores y actitudes que deben primar en la sociedad, creando flujos de opinión en torno a esta forma de pensar, sentir y actuar; es una tarea informativa fundamentalmente donde juegan un papel fundamental los medios de comunicación, para llegar rápidamente a un gran número de personas.

3. **Marketing Social interactivo**, en este caso estamos hablando de un proceso de intervención social: el receptor, cliente, no se concibe, en ningún caso, como un agente pasivo. Por el contrario, se les supone a los diferentes individuos receptores una capacidad crítica y analítica para poder establecer relaciones de causa-efecto, a través de un proceso lógico-racional, entre la presencia de determinados valores, creencias y

actitudes, y una serie de consecuencias positivas para el desarrollo social.

En síntesis, podemos decir que para fomentar el cambio de valores es necesario abordar la intervención en el cambio de pensamiento desde, al menos, estas tres estrategias de marketing en función del objetivo concreto que pretendamos conseguir. Un ejemplo de este cambio de mentalidad lo tenemos en el esfuerzo que están haciendo compañías de seguros o fundaciones de las mismas como es el caso de la Fundación MAPFRE a través de su Instituto de Seguridad Vial y la Dirección General de Tráfico, organizando cursos y programas de seguridad vial. Concienciando a la sociedad de lo importante que es respetar y cumplir las normas de tráfico. Para las entidades aseguradoras es beneficioso porque la concienciación ciudadana ayudará a disminuir el número de accidentes y por lo tanto el número de siniestros; por otro lado se implica a las administraciones y el ciudadano, se siente participe del beneficio que reportan sus acciones en la sociedad. Un ejemplo lo tenemos este curso organizado por la Fundación MAPFRE para fomentar la seguridad vial entre los jóvenes universitarios de La Rioja con su campaña¹⁰ "Frena a tiempo".

Asimismo, debemos tener en cuenta a los medios de la comunicación, por su enorme potencial como agentes de socialización, conformación de la personalidad, mentalidad, motivaciones y estilos de vida de la sociedad en general.

¹⁰ Esta campaña Frena a tiempo se ha desarrollado en el campus de la Universidad de la Rioja el pasado 10 de mayo de 2006 .Ver anexo 2.

II.1.2. Ética empresarial

Muchos son los autores, que coinciden en que con la revolución industrial (Abascal 2005)¹¹ se introdujeron nuevos planteamientos sobre las relaciones humanas, los empleados comenzaron a no ser medios para la obtención de resultados, sino que se les comenzó a valorar como lo que eran: personas. Con este reconocimiento comienzan las preocupaciones de tipo social.

Cada vez hay más indicios de que en nuestra sociedad actual, los directivos comienzan a estar más sensibilizados con los problemas de carácter ético, con el medio ambiente y con los derechos humanos. Esta creciente preocupación por parte de la sociedad acerca de estos aspectos, hace que las empresas traten de abordarlos en profundidad, adquiriendo un compromiso permanente con todos los grupos de interés.

Incluso uno de los mayores defensores del liberalismo y del libre mercado Milton Friedman, en su ensayo *“El impulso suicida de la comunidad empresarial”* (Friedman 1999)¹² dice: *“Es común que se piense, equivocadamente, que quienes están a favor del libre mercado también están a favor de todo lo que hacen las grandes empresas. Nada podría alejarse más de la verdad. Como alguien que cree en la búsqueda del interés propio en un sistema capitalista competitivo, no puedo culpar a un empresario que va a Washington y trata de conseguir privilegios especiales para su compañía. Ha sido contratado por los accionistas para que haga tanto dinero como pueda dentro de las reglas del juego; y si éstas son que hay que ir a Washington a buscar privilegios, no lo culpo por hacerlo. Échennos la culpa al resto de nosotros por ser tan tontos como para dejar que se salga con la suya”*.

Sobre los postulados de Friedman: su tesis era que la única responsabilidad social de los negocios es aumentar el beneficio, mientras se respeten las leyes y los contratos. Esta posición se basa en la idea de que, en un mercado libre, el beneficio es consecuencia de la eficiencia y la creatividad empresarial. Las empresas mejor preparadas en todos los sentidos (lo cual

¹¹ ABASCAL, F. : *Marketing social y ética empresarial*, Madrid: Esic, 2005, pp-19-22.

¹² FRIEDMAN, M.: *El impulso suicida de la comunidad empresarial*, Chicago, Cato Policy Report, 1999, Vol. XXI. Nº2.

incluye las que mejores condiciones laborales ofrezcan, o las que atraigan mayores inversiones por su buena reputación, etc.) serán las que tengan éxito y, en consecuencia, incrementarán su beneficio.

El beneficio señalaría, de alguna manera, a las empresas legal y económicamente más responsables. En cuanto a otras responsabilidades, no conciernen –sostenía Friedman– a las empresas, sino a los gobiernos.

El problema es que, si bien esta posición podía tener cierta defensa en los años sesenta, las condiciones económicas del siglo XXI han minado sus posibles fundamentos. La tesis de Friedman supone que los negocios operan en un entorno legal estable y en una estructura de mercado casi perfecta (donde tanto el consumo como la inversión se basan en decisiones libres y completamente informadas).

Si analizamos a otros autores como Jeremy Bentham¹³ y sus teorías utilitaristas, *“un acto moral es aquél que crea mayor felicidad a un mayor número de individuos (utilidad social), siendo por consiguiente un acto inmoral aquél cuyas consecuencias limitan dicha felicidad”*.

Si atendemos a esta definición de acto moral, parece que si una empresa lleva a cabo una serie de actuaciones que aportan felicidad, es un hecho positivo para la sociedad en la que vivimos, pero esto no debe ser siempre así, ya que no sabemos cómo ha conseguido realizarlo. Pero las decisiones que adopta una entidad no sólo deben tener en cuenta el resultado final; el impulso que las motiva también es importante, tanto como el resultado final, por eso Kant decía:

*“que lo que cuenta moralmente, no son los hechos en si, sino el motivo que nos lleva a actuar de una determinada manera, es decir su adecuación a los imperativos morales que nos impulsan a obrar respecto al deber”*¹⁴. (Kant 1787)

Desde nuestro punto de vista, con estas dos reflexiones tenemos el hito de partida para definir qué es la ética empresarial, la ética en los negocios, de la que tanto se habla desde hace un tiempo.

¹³ BENTHAM, J: (1748-1832) Filósofo británico fundador del utilitarismo.

¹⁴ KANT, E.: *Fundamentos de las metafísica de las costumbres*, 1785.

Podríamos definir la ética empresarial como: aquellos comportamientos que están de acuerdo con unos valores establecidos o definidos al respecto. Y lo contrario serían comportamientos no éticos. Por tanto ética y valores se unen desde el principio. Sin valores no cabe hablar de ética.

¿Cuáles son estos valores a lo que se refiere la definición anterior? , para conseguir llegar a ellos vamos a realizar una clasificación de los mismos:

- Económicos
- Medio ambientales
- Morales
- Religiosos
- Sociales

Los valores son los fundamentos, los puntos de apoyo de los comportamientos humanos. Son reconocidos, como tales, por la sociedad y no dependen de la aprobación por las mayorías humanas, en contraposición con lo que decía Bentham. Los valores son los que son y no aquéllos que la sociedad quiere que sean en cada época por el devenir humano. Si bien es cierto que los valores cambian con las necesidades de la sociedad, del mercado, e incluso dependen del lugar en el que vivimos. En nuestro país no se considera ético que cualquier empresa, con independencia del sector en el que opere, incumpla las normativas laborales, medioambientales etc, pero, ¿qué ocurre en los países que no gozan del mismo desarrollo que el nuestro, cuando se les obliga a que cumplan con unos requerimientos mínimos? Más que en el país debemos pensar en las empresas que producen en esos países, y por ende en los empleados. Los periodistas Wernner y Weiss¹⁵ exponen en la última edición de su publicación *el libro negro de las marcas- el lado oscuro de las empresa globales*, un caso real, protagonizado por una empresa que producía juguetes en China, para la multinacional Walt Disney Company. En 2001 El Hong Kong Christian Comité, publicó un informe sobre las irregularidades que acontecían en fábricas chinas, que producían para Disney. Inmediatamente la multinacional reaccionó frenando sus pedidos a estas empresas. ¿Debemos dar nuestra enhorabuena a Disney por ello? ¿o no? Lo que ocurrió realmente es que esta multinacional paralizó los pedidos,

¹⁵ WERNER, K. WEISS, H.: *El libro negro de las marcas*, Barcelona: DeBolsillo, 2005, pp. 191.

y como ya no había trabajo, las operarias fueron despedidas. Para Disney sólo significó un mero cambio de fabricante. Ya que siguió comprando a fabricas que no cumplían con estas normativas, pero ubicadas en otra zona.

Con este ejemplo lo que queremos fomentar es el análisis sobre los valores éticos. ¿Es ético que Disney continúe con sus pedidos, aun sabiendo que las empresas que producen sus muñecos incumplen con las normativas exigidas? Sería ético si se suspendieran, para tratar de paliar estos abusos, pero en este caso se ha demostrado que no ha sido por eso, sino que lo que se ha producido es un cambio de fabricante, para evitar ensuciar su imagen en los países desarrollados, donde se importan todos estos juguetes.

No es ético, que se despida a personal por exigir que se cumplan sus derechos y menos aún que se despida por que no hay trabajo, por que la multinacional "X" ha trasladado su producción a un país donde la legislación es menos restrictiva. Para nosotros que vivimos en un país desarrollado, lo no ético es que no se cumplan las normativas y abogamos por ello, pero a aquellos trabajadores lo que les preocupa y lo que valoran es poder tener un trabajo aunque sea precario, rozando la esclavitud. ¿Qué ocurriría sino pudieran contar con ese ínfimo salario? Creemos que el debate está abierto.

Sin embargo otras acciones, son calificadas como no éticas por toda la sociedad como pueden ser:

- Matar
- Robar
- Abusar
- Manipular
- Engañar
- Difamar
- Mentir
- Chantajear
- Extorsionar

- Maltratar

Podríamos citar muchas más. Sin embargo, estamos de acuerdo en que todas estas acciones, han sido siempre, son y serán actos reconocidos, al menos internamente, por cada individuo y por la sociedad como contrarios a la ética, como no éticos. Con independencia de que podamos considerarlos actos ilícitos, contrarios a las leyes, inmorales u otras consideraciones que queramos hacer sobre ellos.

De igual forma otras acciones son consideradas como éticas:

- Ayudar a los demás
- Decir la verdad
- Pagar lo que es justo o lo que corresponde
- Aportar el trabajo debido
- Respetar la propiedad ajena
- Ser leales en las relaciones con los demás

Son ejemplos de actos que el hombre y la sociedad consideran éticos.

Esta consideración de lo que es ético y lo que no lo es, no depende por tanto de circunstancias coyunturales, no es algo relativo, cambiante, sujeto a opiniones. Lo que es ético lo es, y lo que no, no lo es. Otra cosa distinta es la mayor o menor dificultad para alcanzar comportamientos éticos, para vivirlos. Ahí se entra en otro terreno, ya que existen diferentes factores, en las distintas épocas históricas y localizaciones sociales o geográficas, que influyen sobre los individuos humanos, con más o menos fuerza.

Así, cuando todo el mundo en un entorno determinado es honrado, es más fácil serlo que cuando todo el entorno tiene una sensible falta de honradez. Y esto es aplicable a cualquier faceta del comportamiento humano que consideremos.

Si somos objetivos, en nuestra sociedad actual, básicamente capitalista, de libre mercado, impera el **principio del máximo beneficio, de la eficacia y del utilitarismo**. La combinación de estos factores nos lleva a una lucha feroz por el beneficio y la rentabilidad, por la utilidad de las cosas y de las personas, por su validez para ganar y para competir a toda costa.

El día a día de las entidades financieras y aseguradoras es una auténtica “guerra” en la que todos los días se libra “una gran batalla” que hay que vencer. No vencer es ir hacia atrás, quedarse estancado, perder, empezar a morir. Y esta sensación es aún mayor en sectores tan competitivos como el nuestro. Y es en este escenario en el que han de sobrevivir los valores éticos. Es ahí, donde cada día, hombres y mujeres, debemos actuar y desarrollar actividades laborales, económicas y sociales.

Si las empresas las forman personas, y las personas somos éticas, la empresa debe ser ética, pero por desgracia no todas las empresas lo son. Por tanto, aunque tengamos que renunciar en ocasiones a beneficios, debemos tratar de que las entidades cumplan con ello por que una sociedad no se puede asentar sobre lo no ético de forma permanente. Se vendría abajo, nuestras entidades juegan un importante papel en el desarrollo de la sociedad en la que vivimos.

Imaginemos una sociedad en la que todos engañásemos al resto de nuestros conciudadanos. O una en la que todos robásemos a los demás, por poner un par de ejemplos. Traslademos estos ejemplos a las entidades financieras, aseguradoras o cualquier tipo de empresa o sociedad. Esa sociedad y esa empresa serían inviables; se hundirían. Aquí tenemos la respuesta, sí que existe una ética empresarial o de los negocios, que es percibida como tal por los miembros de la empresa, así como por el entorno de la misma. Y esos principios éticos son criterios de referencia firmes para todos los empleados, clientes, proveedores etc.

Los principios éticos dentro de la empresa permiten, en cada caso, juzgar la rectitud o no, de nuestro comportamiento o del resto de compañeros. Por ejemplo las siguientes situaciones, que se pueden llegar a dar dentro de cualquier entidad, son actuaciones que no se deben considerar éticas:

- Salarios y contrataciones injustos o de explotación.
- Trabajos de poca calidad y baja remuneración
- Despidos sin motivos o improcedentes
- Publicidad engañosa

- Reestructuraciones innecesarias
- Absentismo laboral
- Falta de rendimiento en el trabajo
- Bajas por enfermedad simuladas
- Venta de productos en condiciones no aptas
- Competencia desleal
- Dumping social y económico
- Perdida de tiempo en la empresa
- Falta de incentivación por parte de la empresa hacia sus trabajadores.
- Insensibilidad ecológica
- Aceptar el pago comisiones, por no cumplir con las normas y favorecer a un tercero.
- Discriminación laboral de las mujeres, simplemente por ser mujeres.
- Falta de medidas que fomenten la conciliación de la vida laboral y profesional
- Acoso sexual en el trabajo
- Mobbing
- Permitir falsedades contables y fiscales

Por lo general, en los comportamientos poco éticos existe un beneficiado y uno o muchos perjudicados. Se beneficia el que lo comete y perjudica a los que han de sufrir esos comportamientos. En los siguientes puntos, vamos a desgranar cómo afectan los comportamientos éticos o no éticos a la empresa en su conjunto.

II.1.2.1. Ética y RRHH

Si nos basamos en que el capital humano es uno de los mayores activos empresariales, si no el mayor, y tomamos conciencia de que las personas valen por sí mismas, que deben ser respetadas y que y que

no se les puede tratar como un medio sino como un fin, habremos dado el primer paso para fundamentar éticamente las instituciones. Una organización que viva según los cinco valores básicos: **igualdad, libertad, dialogo, respeto y solidaridad** estará mejor preparada para el futuro.

La ética empresarial es una exigencia de la persona, cualquiera que sea su trabajo ya que supone que sus principios son los mismos de la moral en general. Las entidades deben mantener una preocupación por los empleados (calidad, condiciones de trabajo, remuneración, conciliación, etc) proporcionando "dignidad y respeto", Así, los trabajadores se sentirán motivados y su productividad se incrementará, no sólo en cantidad sino también en calidad. Este estado de ánimo, sentido de felicidad, es en sí una cuestión ética.

Muchas son las empresas que están inmersas en la competitividad, donde los trabajadores son el "recurso humano". Se les trata como recursos y no como personas. Son recursos atractivos y rentables para la empresa en la medida que cumplen una serie de requisitos como: juventud, dedicación, resultados, identificación con la empresa, esfuerzo más allá de la estricta responsabilidad del puesto de trabajo, capacidad de trabajar en equipo, ser agradables, hablar varios idiomas. Mejor aun si el salario es bajo. Una vez que han sido desgastados como recurso, y han entregado la vida a la empresa (sin olvidar que las familias también viven este proceso) pueden ser reemplazados por otro recurso. Desgraciadamente, este es el comportamiento de muchas empresas hacia "sus" recursos humanos, respaldándose en que la empresa se encuentra en un entorno altamente competitivo. Este tipo de empresa antes o después desaparecerá del mercado, porque sin principios y sin valores no adoptará las decisiones correctas, Roy Disney¹⁶, sobrino del famoso W, Disney dijo que:

"no es difícil tomar decisiones, cuando uno sabe cuáles son sus valores".

¹⁶ DISNEY, R: Guionista de cine y escritor.

Sin embargo existen otras empresas que no dudan en reconocer que las personas son su principal activo, irremplazables y luchan por retener el talento.

La ética empresarial, significa actuar en un ambiente que no sólo procura el más alto respeto y dignidad de sus empleados (personas y nunca recursos), sino que procura que la empresa se presente frente a la sociedad de manera honrada, veraz, honesta y transparente. Una empresa ética busca el bien social.

II.1.2.2. Ética y obtención de beneficios en la empresa

Estamos viviendo tiempos de globalización que han hecho que las organizaciones sean más planas, más descentralizadas y que los empleados sean más autónomos y con mayor poder de decisión, por esto se hace necesario que las relaciones no sólo en el interior de la empresa sino entre empresas y demás organizaciones, se basen en los cinco valores arriba mencionados, lo cual generará mejores patrones de conducta y permitirá generar valor.

Nos gustaría destacar que en el entorno en el que desarrollamos nuestra actividad empresarial, la obtención de mayores beneficios no indica que la empresa sea más eficiente y mucho menos socialmente más valiosa. Cada vez más, el valor social de las empresas está más desconectado de sus resultados, el valor social se debe demostrar de otra manera.

Pueden ser innumerables los componentes de una empresa ética, con independencia del sector al que pertenezca, entre ellos queremos destacar los siguientes:

- Vivir de acuerdo con los cinco valores fundamentales:
(Igualdad, libertad, dialogo, respeto y solidaridad).
- Una cultura organizacional con valores comunes para los miembros. Y que todos se sientan identificados con la cultura empresarial, sin tener en cuenta su cargo en la misma.
- Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes.
- Asumir la responsabilidad social por sus actuaciones, tanto internas como externas.
- Pesa más el *contrato moral* entre la empresa y sus integrantes y asociados que el mero contrato legal.

- Tener capacidad creativa, innovar para crear más valor socialmente y para conseguir diferenciarse del resto de empresas de su sector.
- Tener capacidad comunicativa, comunicación fluida y clara, bidireccional, de arriba abajo y de abajo a arriba, y por supuesto con el exterior.

Cuando en la entidad se logran incorporar estos componentes básicos se puede llegar a generar mayor valor económico, ya que las relaciones, no sólo laborales, sino entre proveedor - empresa y entre cliente - empresa mejorarán. Además el tiempo y los recursos que invertíamos en paliar las ineficiencias que se presentaban en dichas relaciones, podremos invertido en aquellos aspectos que lo demanden. La ética suele mejorar el funcionamiento de la empresa mediante varias vías:

- Reduce los conflictos entre los miembros que la forman.
- Mejora la imagen exterior de la entidad.
- Supone un componente esencial del concepto de "calidad total", tan importante hoy día.

Y más aun, cuando hablamos de entidades aseguradoras, donde la imagen que se proyecta en el sector, es tan importante.

El hecho de que una empresa tenga implantada o esté desarrollando una gestión basada en principios éticos y que abogue por la RSE, no significa que deba realizar acciones diferentes a las propias de su negocio. Las entidades que incorporen esta herramienta a su gestión, no tienen porque cambiar su objeto social y mucho menos comportarse como si se tratará de una ONG. No es esa la filosofía de la RSE; de lo que se trata es que desarrolle su actividad, pero con una actitud responsable, más consciente del impacto que puede tener sobre las personas, el medio y la sociedad presente y futura, las decisiones que adopte, etc.

II.1.2.3. Factores que afectan a la ética empresarial

La búsqueda de la rentabilidad no consiste en oponerse a la ética, pues existen factores gracias a los cuales, se trabaja más y mejor; y las normas son buenas para todos, aunque en un momento particular no nos favorezcan. Las consideraciones éticas suponen el elemento de racionalidad en los análisis empresariales. La ética resulta ser una dimensión inexorable de la actividad humana y empresarial. Existen innumerables factores de carácter estratégico que están motivando cambios dentro de las organizaciones, cambios dirigidos a conseguir que las entidades sean más éticas.

Estos factores los dividiremos en:

- Factores internos
- Factores externos

Los factores internos, serán todos aquellos vinculados al refuerzo de la cultura de empresa y a la mejora del clima interno, del ambiente laboral.

La cultura empresarial es uno de los principales vehículos de comunicación interna, ya que refleja la imagen que tiene sobre la entidad el resto de la sociedad y es un terreno abonado sobre el que establecer ventajas competitivas.

El clima laboral, repercute en varias palancas que son clave para la productividad de las compañías:

- Motivación
- Reducción del absentismo
- Captación y retención del talento

De ahí que, compañías especialmente sensibles al *recurso humano* se fijan como objetivo convertirse en lo que, en terminología anglosajona, se denomina *best place to work*, como fórmula de optimización de la rentabilidad. Un ejemplo de las medidas que están adoptando las empresas, es la resolución de los conflictos entre trabajo y familia, ya

que está demostrado que estos generan rotación, empeoran el clima laboral y reducen la competitividad de las empresas. En lo que se refiere a estas medidas, debemos decir en defensa de las entidades financieras y compañías de seguros que muchas de ellas ya están adoptando alguna de ellas.

El principal motor de estas medidas viene marcado por los profundos cambios socio-demográficos que se han producido en nuestro país en los últimos 20 años, con la incorporación de la mujer al mundo laboral. Ello conlleva un cambio en el modelo de la sociedad española, que ha pasado de un núcleo familiar clásico con horarios muy rígidos, con la figura materna en casa encargada del cuidado de los hijos, a ser una sociedad de consumo, tendente a la igualdad entre hombres y mujeres, con horarios más flexibles, la mujer trabajando fuera del hogar, con un ritmo de trabajo igual o superior al del hombre. Todo ello ha propiciado en la propia familia la aparición de enfermedades psico-laborables (estrés, ansiedad, depresión, adicción al trabajo, problemas de conciliación de vida laboral y profesional, etc.). Muchas mujeres se han lanzado a la aventura de montar su propia empresa para evitar estos problemas. La mayoría de las empresas creadas por mujeres han nacido con la intención de desarrollar su carrera profesional y conciliarla con la personal. La diferencia que hay con las empresas creadas por hombres es fundamentalmente que son más pequeñas, en su mayoría micro empresas que se han podido desarrollar gracias a las ayudas de proyectos, como el **Proyecto Óptima**, programa que se viene desarrollando el Instituto de la Mujer desde 1996, con el objetivo de introducir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas a través del desarrollo de Planes de Acciones Positivas. Este programa está cofinanciado por el Fondo Social Europeo y se encuadra dentro de las estrategias europeas para el empleo. Además este proyecto ha sido elegido como ejemplo de Buena Práctica por la Unión Europea.

En el ámbito laboral y con el objetivo de poder conciliar la vida familiar y laboral, deben destacarse las bonificaciones de la cuota empresarial de

la Seguridad Social, para aquellas mujeres que se incorporen al trabajo después de ser madres, dentro de los 24 meses siguientes al nacimiento del hijo.

Todas estas medidas que están desarrollando los gobiernos tienen su origen en que se han dado cuenta del enorme capital humano que constituye la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, como responsable de nuevos retos empresariales. Además las empresas creadas por mujeres prestan más interés por la adopción de medidas que hagan que el clima laboral sea óptimo, optan por el tele-trabajo, la flexibilización de los horarios; en definitiva ofrecen a sus empleados lo necesario para conciliar la vida personal y profesional. Podríamos afirmar que las mujeres empresarias están más concienciadas con la RSE interna, la que afecta a sus empleados. Por desgracia las empresas creadas y dirigidas por mujeres no tienen, en la mayoría de los casos, muchos asalariados.

Todos estos cambios, que han provocado la incorporación masiva de hombres y mujeres al mercado laboral están provocando desajustes y tensiones, lo que puede llegar a dificultar la conciliación entre los dos mundos: laboral y personal. Algunos estudios realizados en los últimos meses al respecto demuestran que el conflicto entre trabajo y familia¹⁷ tiene consecuencias negativas para la empresa como, por ejemplo, el incremento de cuadros de estrés, depresión, ansiedad, empeoramiento del clima laboral, absentismo, escaso compromiso, reducción de la competitividad y rotación de personal. Algunos expertos han dado la voz de alarma advirtiendo a las empresas que si no encuentran soluciones a medio plazo para los conflictos trabajo-familia, podrían enfrentarse a costes crecientes con una productividad laboral cada vez más baja.

IESE¹⁸ lleva analizando desde hace más de siete años a las empresas que están adoptando medidas para resolver estos conflictos, y su

¹⁷ VAZQUÉZ, R: *Conciliación laboral, hacia una empresa familiarmente responsable*, Alimarket gestión: Madrid, nº 7 (abril 2006), pp. 4-8.

¹⁸ IESE, en 1999 diseñó el índice de empresas familiares responsables (IFREI), es una herramienta de diagnóstico, que se utiliza para evaluar la implantación de políticas de conciliación de trabajo, familia y vida personal en España.

principal conclusión es que la primera RSE que hay que desarrollar es la interna, es decir la dirigida a las personas que trabajan en ella, frente al enfoque externo con el que se concibe tradicionalmente la RSC (clientes, proveedores, medio ambiente, etc). La posibilidad de conciliar la vida laboral, familiar y personal es uno de los principales agentes responsables de la retención de talento, en opinión de muchos de los trabajadores.

Mencionar aspectos estratégicos, inevitablemente nos conduce a pensar en el entorno en el que se desarrolla nuestra actividad: competidores, proveedores, clientes, es decir la relación que tiene nuestra entidad con el exterior.

Cuando hablamos de **factores externos**, debe establecerse a qué parte de la entidad pueden afectar.

- **Credibilidad en el equipo gestor**
- **Reducción del riesgo operativo**
- **Disminución de la incertidumbre**

Otros factores pueden intervenir en el incremento de ingresos de nuestra entidad son:

- **Creación de barreras de entrada:** Una marca sólida dificulta la entrada de competidores a un mercado. La atribución a la marca de atributos emocionales favorece el establecimiento de vínculos entre el comprador y el producto, contribuyendo a la diferenciación.
- **Orientación de mercado:** Un mayor diálogo y cercanía con los “stakeholders” o grupos de interés, permite una mayor anticipación a los cambios en el mercado.
- **Relaciones con las administraciones públicas:** Una mayor cooperación con las administraciones reduce el riesgo de infracción-sanción, y aporta solidez al entorno regulatorio.
- **Incremento de la satisfacción del cliente:** En un entorno competitivo la calidad intrínseca del producto deja de ser el criterio de diferenciación, compitiendo por servicio y percepción.

Además, si sumamos todos los esfuerzos realizados en el entorno como consecuencia de esta aproximación de la estrategia hacia otra que tiene en cuenta la RSE, se mejoran las condiciones de partida para la creación, desarrollo y crecimiento de la empresa privada y en definitiva de la economía, si conseguimos mejorar:

- **Las condiciones económicas del entorno en el que desarrollamos nuestra actividad:** se genera negocio a largo plazo, incrementando la eficiencia de todo el tejido empresarial.
- **Las condiciones sociales en la comunidad:** el acceso a una mejor educación y sanidad, incrementa la calidad de vida y la productividad de la población, potencia el consumo, la inversión y, en consecuencia, el crecimiento económico.

II.1.2.4. Códigos de conducta y Códigos de Buen Gobierno

A estos documentos también se les conoce como “códigos éticos”, o “códigos de ética corporativa”. Responden a la necesidad de alinear y conducir las conductas de los integrantes de la empresa de acuerdo a reglas y principios éticos comunes a todos.

Se trata de documentos muy generalizados. Según el informe FORETICA 2004¹⁹, todas las empresas financieras del IBEX, afirman tenerlo. De hecho es la iniciativa de RSE más difundida. Los códigos tienen como objeto regular los procedimientos y acciones de los miembros de la empresa. Podemos decir que tienen una función de control. No obstante, si se trata de documentos consensuados, y acompañados de la adecuada formación, seguimiento y revisión, pueden ser un instrumento poderoso en la implantación de la RSE en las empresas. En cuanto a su contenido, los hay muy genéricos, que apenas van más allá de las declaraciones de valores, y otros extremadamente detallados, en los que la función de control es más

¹⁹ FORÉTICA: *Foro para la evaluación de la gestión ética: Responsabilidad Social de las empresas en España. Informe 2004*. Madrid. 2004.

evidente. En ocasiones se vinculan al contrato de trabajo, de modo que la violación del código se considera un incumplimiento contractual.

A este respecto, hemos dado el primer paso para alcanzar unos de los objetivos de este trabajo, implantar una política de RSC en una entidad aseguradora, elaborando una propuesta de código de conducta²⁰ para los empleados del Grupo Pelayo.

El crecimiento experimentado por el Grupo en los últimos 10 años ha sido muy importante, pasando de ser una pequeña empresa, con un entorno muy familiar, a ser un grupo con más de 1600 empleados, repartidos entre las 7 empresas que conforman el conglomerado:

- Pelayo Mutua de Seguros y Reaseguros a Prima Fija
- Munat Seguros Generales y Reaseguros S.A.
- Pelayo Asistencia
- UNE
- Pinesa
- Gepisa
- Nexia 24

Este rápido crecimiento, es una de las razones por las que se presentó a la dirección del Grupo esta propuesta de código.

El Grupo Pelayo, siempre ha sido un grupo innovador dentro del sector asegurador. Cuenta desde 2005 con un código de buen gobierno. Desde la dirección del Grupo existe la firme creencia que en el mundo empresarial, nos encontramos ante miles de “comunidades” = empresas, organizaciones, entidades, compañías etc. con una serie de derechos y deberes propios de cada una de ellas, así que comenzaron estableciendo las pautas de comportamiento del Consejo del Grupo. Sin embargo, en un gran número de ocasiones, los propios empleados desconocen cuales son estos derechos y deberes y más si son de reciente incorporación. Ya que no están recogidos en un documento

²⁰ Léase Anexo nº3.

escrito, son intrínsecos, propios de la cultura, así como de la filosofía empresarial de cada entidad, pautas de comportamiento que hacen que la empresa disponga de personalidad propia, y que se diferencie del resto. Esta diferencia viene dada sobre todo por las personas que la conforman.

En este código queremos recoger los derechos y deberes de todos los empleados del Grupo Pelayo, tratando de llegar mucho más allá de lo que se pudiera recoger en el libro de estilo, englobando todas las facetas del Grupo, desde la estratégica comercial pasando por la financiera y como no, por la de recursos humanos. El código está dividido tres títulos, formados por 29 artículos en total, que recogen derechos y deberes para todos los empleados del grupo:

- Título I: Disposiciones Generales
- Título II: Estatuto de los empleados del Grupo
- Título III: Disposiciones Finales

En la actualidad este código está siendo revisado por la Subdirección General de Proyectos y se está analizando la viabilidad de su próxima implantación.

Con el diseño, elaboración y desarrollo de este código de conducta para los empleados del Grupo Pelayo queremos dar el primer paso en la implantación de una política de RSC en esta entidad.

Las reflexiones que hemos transmitido a la dirección de la entidad son entre otras, que de nada sirve establecer unas normas, si existe un problema de conducta en la base, en la persona. De ahí que sea tan importante la elaboración de un código de conducta para el empleado, sin importar el puesto que ocupa dentro de la organización. Un código que regule la conducta desde el presidente del Grupo, al comercial interno pasando por el director de recursos humanos etc.

Para poder desarrollar este código, hay que concienciar a todos los empleados y a la dirección de que para conseguir un mejor resultado del grupo, hay que respetarlo.

Antes de la entrega definitiva sometimos a su lectura, a más de 25 empleados dentro de la organización y emitieron las siguientes conclusiones, que ya se han transmitido a la dirección del Grupo:

- Se debe evitar la falta de reconocimiento de los empleados.
- Evitar el abuso de posición en la relación responsable - subordinado.
- Evitar malos entendidos y rumores entre los empleados.
- Evitar agravios comparativos.
- Evitar el conflicto de intereses.
- Nunca se debería actuar en beneficio personal, sino en beneficio colectivo.
- Se debería fomentar la comunicación interna.
- Implantar un desarrollo de la carrera profesional de cada empleado, de acuerdo a su formación y aptitudes.

La reacción que percibimos por parte de los empleados que han colaborado con nosotros en el desarrollo y lectura de este código ha sido muy positiva y todos coinciden que sería un importante paso para el Grupo la implantación del mismo.

Nuestras conclusiones que se unen a las emitidas anteriormente son las siguientes:

1. El personal tiene que estar motivado y se debe fomentar y favorecer la identificación de las personas con los objetivos de la organización. Alinear los objetivos individuales a la estrategia del Grupo.

2. Definir claramente sus funciones y responsabilidades, estableciendo políticas de formación, comunicación, participación, motivación y desarrollo que permitan una mayor satisfacción de las personas, lo que se traducirá en una mejora de los resultados del grupo.
3. El Grupo Pelayo tiene que establecer un **Compromiso** para garantizar el respeto entre empleado y organización, tanto personal como profesional, mediante un plan de formación adecuado a las funciones y responsabilidades de cada empleado así como el ofrecimiento de un plan de participación en los proyectos de la entidad donde se pueda ajustar su perfil profesional.
4. Se debería implantar en todo el Grupo Pelayo, **la ética en los negocios**, como un valor dentro de la organización, que se desarrollará mediante un plan de comunicación interna, apoyado en formación específica de este tema.
5. Dentro del Grupo Pelayo se fomentará la integridad en las actuaciones de los empleados.
6. Se debe evitar la concurrencia de funciones y responsabilidades, y la competencia entre compañeros, por lo que se desarrollarán al máximo los cuestionarios de evaluación de desempeño.
7. Desde el Grupo Pelayo se debería impulsar el éxito colectivo y el desarrollo profesional individual.
8. Siempre se deberán tomar en consideración las ideas y sugerencias de los empleados sin tener en cuenta, su puesto dentro de la organización. Esto se podría conseguir gracias a los planes de participación y concursos de ideas.
9. Se crearán oportunidades de desarrollo profesional.
10. Se debe fomentar el trabajo en equipo, es la mejor manera de conseguir sinergias y por lo tanto una mayor optimización de los recursos.

- 11.** El Grupo Pelayo debe establecer una política que ayude a alcanzar el equilibrio entre la vida personal y profesional.
- 12.** El equipo directivo deberá respetar y tener en consideración antes de tomar una decisión, los valores y normas de la organización y tomar decisiones de manera coherente.
- 13.** Se deberían comunicar a todos los empleados las decisiones adoptadas por el propio órgano de decisión.
- 14.** Se debería fomentar la dirección participativa y delegar funciones, a través de programas de participación.
- 15.** Se deberían revisar los sistemas de remuneración para compartir el éxito empresarial, ya que este es fruto del trabajo de todos y cada uno de los empleados.

La actitud colaboradora de la dirección del Grupo Pelayo, nos ilusiona y esperamos ver en breve el código de conducta implantado en el Grupo, ayudando al desarrollo de la RSE en todas sus entidades.

II.1.3. Responsabilidad social corporativa

En los últimos años venimos asistiendo a la consolidación de la RSC como atributo de la ciudadanía empresarial de nuestro país. Muchas son las definiciones que podemos encontrar de RSC o RSE, también son muchos los orígenes que se le atribuyen, pero de entre todas ellas nos hemos quedado con las siguientes.

Comenzaremos con la definición que ha propuesto una de las personas más emblemáticas y que mayor peso ha tenido en el desarrollo del sector asegurador de nuestro país, Ignacio Hernando de Larramendi, uno de los fundadores y directivos más carismáticos del sistema MAPFRE.

Para él, el término **responsabilidad social** es reciente, procede de la primera mitad del siglo XX, teniendo como antecedente en el siglo XIX la doctrina de la Iglesia, el ejemplo de algunas fundaciones de Estados Unidos y también las mandas o fundaciones individuales de siglos pasados. Son antecedentes suyos las Cajas de Ahorros que estatutariamente aportan parte de sus excedentes a obras sociales. Para el Sr. Larramendi el origen de la RSC además de partir de las obras sociales de las cajas de ahorros, también está en las fundaciones y en todas aquellas instituciones que tienen alguna *clase de poder social* (Larramendi 2000)²¹ no sólo económico, sino administrativo y político.

“La responsabilidad social surge innatamente de los hombres, en su conciencia, en su alma y con origen en el amor a los semejantes, consecuencia del amor a Dios. La responsabilidad social es contraprestación que normalmente se exige a los que ostentan poder, aunque a veces éste sea minúsculo”²².

Larramendi, considera que su postura ante la RSC está muy lejos de lo que promulga Milton Friedman y muy cerca de los postulados de la iglesia católica.

²¹ HERNANDO DE LARRAMENDI, I: *Así se hizo MAPFRE mi tiempo*, Madrid: Actas Editorial, 2000. pp. 156.

²² HERNANDO DE LARRAMENDI, I: *Así se hizo MAPFRE mi tiempo*, Madrid: Actas Editorial, 2000. pp. 157.

Para el Doctor Pedro Francés²³, sin embargo:

“Es la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano”. (Francés 2005)²⁴.

Este mismo autor considera que la responsabilidad derivada de la actividad empresarial es primordialmente económica y comprende el cumplimiento de las obligaciones legales, pero también requiere gestionar aspectos que las leyes no pueden determinar en todos sus detalles e implicaciones, como son las condiciones de desarrollo personal en el trabajo, la conciliación de la vida laboral y profesional, el impacto en el medio ambiente de determinadas acciones, las expectativas de la sociedad sobre la contribución de nuestra entidad a los objetivos sociales, la reputación corporativa, tan en boga después de todos los escándalos financieros de los últimos años, la transparencia en la información que facilita la entidad, etc.

Está siendo tal el desarrollo teórico de este término que en el 2001 la Unión Europea propuso desarrollar el célebre Libro Verde. Con el objetivo de fomentar un marco europeo para la RSE, y el propósito de convertir a la economía europea en la más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con un mayor número y calidad de empleos y con una mayor cohesión social.

Para ello se propuso a las empresas europeas que comenzaran a pensar a medio o largo plazo, y no en alcanzar el beneficio en el corto plazo inmediato. Una de las primeras medidas que se propusieron fue el desarrollo de un triple balance económico, social y medioambiental, para tratar de conseguir un crecimiento económico, una mayor cohesión social y una mayor preocupación por la protección del medio ambiente. Tres claves para alcanzar un crecimiento responsable de las entidades, con independencia del sector en el que desarrollen su actividad.

²³ FRANCÉS, P: Profesor de la Universidad de Granada.

²⁴ FRANCÉS, P: *Fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Madrid: Fundación FORETICA, 2005, pp.9.

El Parlamento Europeo, ya está predicando con el ejemplo y ha integrado la RSC en todos los ámbitos de competencia de la Unión Europea.

La definición que nos brinda el Libro Verde es que la RSC es la:

"Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores".

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere que superar el cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad²⁵.

Con lo cual, cualquier lector avisado se percatará de que la fórmula de Friedman no ha sido derribada, sino más bien subsumida en una nueva, más inteligente, porque la empresa prudente intuye que si tiene en cuenta los intereses de los afectados en el diseño de las estrategias de la empresa, también aumentará el beneficio del accionista. El emperador Marco Aurelio hizo celebre la frase *"lo que no beneficia al enjambre tampoco beneficia a la abeja"*²⁶.

Si lo aplicamos al mundo de la empresa y la sociedad, lo que nos quiere transmitir es que lo que no es bueno para el empleado, a medio o largo plazo, tampoco lo es para la empresa, si los empleados no están motivados, no se sienten identificados con su empresa, con sus objetivos, su rendimiento se reducirá, y en la misma medida disminuirá el beneficio de

²⁵Léase Libro Verde la RSE, Comisión Europea, 2001, pp.25. texto completo en: <http://www.jussemp.org>

²⁶ Marco Aurelio (121-180) emperador romano, conocido por su cuidada formación y cultura.

la empresa. En el caso de la sociedad ocurre lo mismo, puesto que la empresas forman parte de la misma, todo lo que no es bueno para la sociedad, todo lo que produzca un deterioro en la misma, se proyectará hacia la empresa deteriorándola.

Tanto para la Unión Europea, para nosotros, como para otros autores como Pedro Francés, la RSC no consiste en una mera filantropía, no se trata de realizar acciones de beneficencia, desinteresadas, sino en diseñar actuaciones de la empresa de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ella. La idea de beneficio se amplía del económico, al social y medioambiental, y la de beneficiario, accionista, propietario o mutualista, a cuantos son afectados por la actividad de la empresa.

Coincidimos en que la RSE debe asumirse y entenderse, como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia. Como **herramienta de gestión**, debe formar parte de la esencia de nuestra entidad, de su gestión básica, no ser una especie de limosna añadida, que convive tranquilamente con bajos salarios, mala calidad del producto, empleos precarios, incluso explotación y violación de los derechos de los empleados.

En nuestro país se está avanzando mucho en todo lo relacionado con la RSC, tanto es así que en julio de 2005, el Ministerio de Trabajo constituyó un foro de expertos, formado por más de 40 miembros que consiguieron alcanzar una definición de RSC, más o menos consensuada que es la siguiente:

“La RSE es además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el dialogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”²⁷

²⁷ Definición consensuada por el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo. Léase Documento en <http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/IVSesionForoRSE.pdf>

Si comparamos esta definición con la del Libro Verde de la RSE de la Unión Europea, diremos que la primera definición, desde nuestro punto de vista es más explícita y breve, es un tema que está en pleno desarrollo por lo que cualquier definición que tomemos como referente, debe de ser flexible, para conseguir que se adapte a las nuevas circunstancias y acontecimientos que se presenten.

Nuestra definición de RSC y en función de la investigación que estamos desarrollando, sería una *definición abierta, que consistiría en la introducción dentro de la cultura y la filosofía de la entidad de criterios de máxima responsabilidad en las operaciones, acciones y decisiones que se adopten en la compañía de manera transparente, en todo lo que concierne a sus grupos de interés, empleados, accionistas, proveedores, así como al resto de la sociedad. Buscando siempre el beneficio social y no el mero beneficio económico.*

A continuación, buscaremos las razones sobre las que vamos a argumentar la implantación de una política de RSE en cualquier entidad financiera-aseguradora.

II.1.3.1. Motivos de la implantación de políticas de RSC en las empresas

En los últimos años, en nuestro país hemos podido acceder a mucha literatura sobre la RSC y observamos que hay una tendencia generalizada a **confundir la RSC con la acción social**, especialmente en las entidades financieras. Ya hemos demostrado que la acción social es un aspecto más de responsabilidad social, pero no es la única, incluso nos atrevemos a decir que tampoco se trata de la acción más importante, ya que la RSC debe empezar su implantación internamente, por lo empleados y después introducir criterios de responsabilidad en las decisiones que se adoptan de acuerdo con la actividad desarrollada por la entidad.

Estamos viviendo un momento favorable para plantearnos establecer la RSC en nuestra compañía, y este buen momento lo podemos traducir

en una política de RSC creativa y basada en acciones concretas y relacionadas con nuestra actividad aseguradora. Y asumir que la RSC no es una moda, sino que constituye *un nuevo rol de la empresa como actor* (Balaguer 2005)²⁸ en la sociedad e implica un paso importante en su estrategia de negocio, que representa sostenibilidad a medio largo plazo.

En lo que respecta a los motivos, debemos conseguir establecer una ecuación adecuada entre las razones que puedan afectar a la cuenta de resultados y todos aquellos motivos que dan valor a la RSC por sí misma con independencia de su impacto en la cuenta de resultados. El establecimiento de una política de RSC no asegura que la cuenta de resultados sea mejor. Cuantificar este tipo de acciones es muy difícil a corto plazo, pero sin embargo sí son un catalizador para mejorar los resultados a medio o largo plazo.

Hemos mencionado que el primer paso se debe dar internamente, implicar a la alta dirección y a partir de aquí implicar a todos los niveles de la entidad. Internamente se debe empezar por mejorar las condiciones laborales, horarios flexibles que permitan a nuestros empleados la conciliación de la vida personal con la profesional, mejorar su formación, adecuar su perfil a las funciones que se le asignan, desarrollar un plan de carrera para todos y cada uno de los empleados de la entidad, relacionado con su formación académica, profesional y su perfil, etc. Con esto conseguiremos disminuir el índice de rotación de personal, y la motivación se incrementará notablemente ya que todos estaremos desarrollando un trabajo acorde a nuestra formación y aptitudes. Esto sí se puede cuantificar: con un personal motivado, la producción y la calidad del trabajo desarrollado se incrementará lo que se traducirá en un mayor resultado de la entidad.

Si diseñamos un canal de **comunicación interna transparente**, que permita que los empleados conozcan de primera mano, las decisiones

²⁸ BALAGUER M^a. R: *Anuario de la empresa responsable y sostenible*, Barcelona: Media Responsable, 2005, pp.15-18.

que se están adoptando en la compañía, sentiremos la empresa como “nuestra”, nos identificaremos con ella, con su cultura y filosofía empresarial y por supuesto con sus objetivos.

Este tipo de acciones parecen obvias, pero la realidad con la que nos estamos encontrando en este trabajo de investigación, es diferente. Muchos empleados no se sienten identificados, con los objetivos, ni con la cultura ni con la filosofía de la entidad para la que trabajan, solamente permanecen en ella porque no encuentran un trabajo mejor y por que tienen que cumplir con obligaciones económicas, hipotecas, créditos, etc. Una buena herramienta para conseguir la implicación a nivel interno es la publicación de un código de conducta -como el que hemos propuesto al Grupo Pelayo- consensuado con las partes implicadas.

Si superamos este “primer paso” interno todo lo que realicemos externamente servirá para mejorar tanto los resultados, como la imagen de nuestra empresa ya que conseguiremos trasladar a la sociedad los beneficios que nosotros hemos experimentado internamente.

Además la sociedad en la que desarrollamos nuestra actividad como empresa, está cada vez más concienciada de que todo lo que hacen las empresas tiene que ser en beneficio del bien social, la sociedad actual está preparada para premiar a las empresas que son socialmente responsables y castigar o boicotear a aquéllas que no lo son. Los clientes cada vez estamos mejor informados y somos más exigentes, a igualdad de calidad y precio de un producto o servicio, preferimos aquel que provenga de una entidad socialmente responsable, que se preocupa por sus empleados, que elige a sus proveedores, que adopta las medidas adecuadas para no deteriorar el medio ambiente, que se preocupa de que las decisiones que toma no tengan un impacto negativo para la sociedad, etc.

En el sector de actividad que nos ocupa aun hay mucho por desarrollar, pero el cambio de mentalidad de los dirigentes de las entidades financieras y aseguradoras está motivando que la RSC se desarrolle en nuestro país, más allá de meras acciones filantrópicas y de

beneficencia. Poco a poco estamos consiguiendo pasar de las palabras a los hechos. Como veremos a continuación, son varios los agentes involucrados para alcanzarlo.

II.1.3.2. Condiciones empresariales que facilitan el establecimiento de una política de RSC

Todos coincidimos en que hay que desarrollar políticas de RSC adaptadas a cada una de las entidades, pero eso no es suficiente porque después de implantarlas tenemos que medir su impacto, hay que evaluar los resultados. Los sistemas de medición, auditoría y evaluación que se están desarrollando los analizaremos en este trabajo, más adelante. Además de decantarnos por una u otra política de RSC hay que superar dos grandes barreras: la primera, convencer a la cúpula directiva de que la RSC es beneficiosa y necesaria para nuestra entidad y la segunda pasar de considerarla como algo importante pero no urgente a considerarla importante, útil y necesaria.

De todos los agentes involucrados, la iniciativa tiene que partir de la propia entidad y en concreto de la dirección de la misma. Ya que como hemos mencionado en repetidas ocasiones, es necesario el desarrollo de una estrategia empresarial basada en la RSC y decisiones de esta magnitud, son competencia de dirección. Además la gestión de la RSC debería hacerse de una manera transversal que debe de implicar a todas las políticas y procedimientos de la entidad. Es un compromiso estratégico, algo a largo plazo y global, y quien tiene potestad para establecer este tipo de acciones, una vez más, es el nivel más alto en la jerarquía de la entidad, puesto que condicionará la conducta y cultura de la empresa.

La entidad tiene que ser pro-activa y ver a la RSC como una oportunidad de mejorar en un mercado exigente e involucrar a los demás actores. El primer objetivo debe de ser el **desarrollo sostenible**.

Lo hemos dicho en repetidas ocasiones, pero lo repetiremos incansablemente, uno de los agentes más importantes son los

empleados de la propia entidad. Nosotros como empleados, somos agentes y receptores de las políticas de RSC. Nuestro papel además es de sensibilización, puesto que si emana también desde las personas que formamos la entidad, nuestra política de RSC tendrá mayores visos de viabilidad y credibilidad. Podemos implicarnos a través de decisiones o como incentivo por parte la dirección. O mediante decisiones propias como ciudadanos, como parte de la sociedad podemos llevar a cabo acciones de voluntariado en las iniciativas desarrolladas por la empresa o tener un comportamiento de consumidor responsable.

De todos es conocido el debate que existe sobre si la RSC se debe o no regular, si deben establecerse unos mínimos etc. Creemos que las **administraciones** deben tener una función de estímulo y premiar a aquellas empresas que son socialmente responsables. Pero no debe de perder el sentido de voluntariedad, si pasa a ser obligatoria, desde nuestro punto de vista, corremos el riesgo de que la RSC desarrollada por muchas entidades, se limite a lo que establece la legislación, sin innovar y desarrollar nuevas acciones.

Otro eslabón importante son los **proveedores**, en cuanto a ellos no se puede dar una respuesta genérica puesto que depende de la ubicación de nuestro proveedor. No se les puede evaluar con las mismas reglas si partimos de entornos y circunstancias completamente distintas, lo que si se les puede pedir a todos, es transparencia en las gestiones con sus clientes, es decir debemos conocer las prácticas de RSC que llevan a cabo los mismos. Deberíamos tratar de que las administraciones de esos países, donde no disponen de normativas o reglamentaciones sobre derechos sociales, laborales y normas medio ambientales, instauren un marco legislativo al respecto, con el objetivo de definir un entorno a partir del cual se pueda desarrollar prácticas socialmente responsables, Para nuestros proveedores, la RSC, es una oportunidad para diferenciarse y para añadir valor a sus servicios. Sus buenas prácticas pueden generar un efecto de imitación y estímulo en las empresas que los contratan.

Los medios de comunicación, su papel es fundamental en la sensibilización social y en la difusión de la RSC en la sociedad, en la opinión pública. También lo tienen en la difusión y reconocimiento de las buenas prácticas de las empresas socialmente responsables. Su influencia, cuando hacen mención a las empresas socialmente responsables, así como a las que no lo son, es enorme. Desde aquí les animamos a que dediquen más espacio a informar sobre los comportamientos positivos en el ámbito del consumo responsable, de las relaciones de las entidades, sobre todo cuando se cita a países, donde existe la certeza de que se incumplen normas básicas. Además pueden ser la voz de las demandas sociales y contribuir a potenciar un dialogo entre todos los interesados. Como hemos dicho su influencia es enorme por lo que debemos valorar su opinión pero manteniendo nuestro criterio, ya que en muchas ocasiones sólo proyectan la sospecha de que la RSC es una moda y una estrategia de marketing y limpieza de imagen de la entidad. Ellos deberían cumplir con su cometido de informar desde la objetividad.

Consumidores, tienen un poder muy importante y deben ser conscientes de ello. Ellos deberían sumar a su decisión de compra, parámetros de sus valoraciones sociales, medio ambiental y éticas en relación con las empresas y los productos que éstas ofrecen. Todos nosotros como consumidores tenemos capacidad para demandar a las empresas que adopten políticas de RSC y premiar con la compra de sus productos o servicios a quien las adopte, reconociendo así a quienes son socialmente responsables. El Director de RSC del BBVA José Ángel Moreno ha manifestado en diferentes ocasiones que si los consumidores adoptan una acción consciente, responsable y sólida ésta será uno de los más potentes mecanismos para impulsar la RSC y para impulsar la mejora general de la calidad de la gestión empresarial²⁹.

Desde nuestro de punta como investigadores consideramos que tienen un papel fundamental en el desarrollo de la RSC en España las

²⁹ MORENO, JA.: *Anuario de la empresa responsable y sostenible*, Barcelona: Media Responsable, 2005. pp. 35-38.

escuelas de negocios y las universidades, puesto que son las encargadas de la formación, investigación y difusión sobre estos temas. Tienen capacidad para asesorar a las empresas, administraciones y a los distintos organismos que se lo demanden. Además deben seguir trabajando e investigando puesto que es un tema en pleno desarrollo, y optimizar las capacidades y competencias en RSE de los estudiantes que pasan por las aulas que en muchos casos serán personas llamadas a dirigir y liderar empresas y organizaciones. Y tienen que ser capaces de transmitir que la RSC no es sólo acción social, ni una herramienta de gestión más, sino que es una forma de entender la empresa.

En cuanto a las **asociaciones, fundaciones y ONG's**, también tienen un papel importante, como impulsores de una conciencia crítica con las empresas que no son socialmente responsables.

II.1.3.3. Reputación corporativa, valor intangible de una empresa

En los últimos años, en nuestro país como en el resto de Europa, estamos viendo que las propias empresas que se enfrentan a los retos de un entorno competitivo en el desarrollo de su actividad, están aumentando el convencimiento de que la RSC tiene un valor económico directo. Defendemos que la responsabilidad principal de las empresas es la obtención de beneficios, pero se pueden general beneficios de una manera socialmente responsable, como por ejemplo una iniciativa adoptada por el Deutsche Bank, que ha instalado en de sus principales sucursales españolas, dispositivos especiales que facilitan la comunicación con los usuarios de audífonos. Esta iniciativa ya ha sido adoptada por otras entidades bancarias así como por El Corte Inglés, Hipercor, Rodilla³⁰. Debemos decir que no hemos encontrado ninguna iniciativa similar en entidades aseguradoras. Este tipo de iniciativas redundan en el beneficio de la entidad puesto que facilita las gestiones a las personas con incapacidad auditiva, están desarrollando acciones que tiene que ver con su objeto social, en beneficio de la sociedad, o de un colectivo desfavorecido de la misma.

Según se desprende los resultados del informe realizado por Forética *“El 49% de la empresas españolas considera que las prácticas de RSC son relevantes en el éxito de su negocio”*³¹, o lo que es lo mismo repercuten en el buen funcionamiento del mismo.

La incidencia económica de la RSC podemos dividirla en aspectos **directos e indirectos**. Dentro de los **directos** englobaremos todas las acciones internas que hacer que la productividad sea mayor y de mejor calidad, como es un buen ambiente laboral, personal motivado, identificación con los objetivos empresariales, implicación del personal, optimización de los recursos, de la energía. Los aspectos **indirectos** serian la repercusión en los medios de comunicación por la publicación de nuestras acciones socialmente responsables, lo que puede dar lugar a

³⁰ Léase Gaceta de los Negocios, redacción, 4 de junio 2005.

³¹ FORÉTICA, *Foro para la evaluación de la gestión ética: Responsabilidad Social de las empresas en España. Informe 2004*. Madrid. 2004

que nos conozcan como socialmente responsables y se modifique la intención de compra de una parte del mercado, con lo que incrementaríamos las ventas de nuestros servicios. Este impacto de los medios de comunicación sobre el mercado puede ser negativo para nuestra entidad, si la valoración que hacen de nosotros es mala.

Según los datos que se recogen en el observatorio de la inversión socialmente responsable del 2005³², España es el última en inversiones socialmente responsables de los grandes países europeos, las inversiones de nuestros vecinos franceses en ISR son un 10% más elevadas, si analizamos las del Reino Unido nos daremos cuenta que son un 40% más altas. Lo que demuestra que a pesar de los esfuerzos que estamos realizando en nuestro país en lo relativo a RSC- esfuerzos reconocidos a nivel internacional- la faceta financiera es decir la Inversión Socialmente Responsable (ISR)³³, no despegó, por el momento las gestoras de fondos de inversión no confían en ese tipo de inversiones, aunque la oferta de fondos socialmente responsables está aumentando.

A pesar de todos estos avances, medir o evaluar el impacto que tiene la RSE sobre los resultados de la entidad a corto plazo es complicado, ya que los resultados de las políticas de RSC, con el desarrollo que tienen en nuestro país, se comenzarán a ver en el medio o largo plazo.

II.1.3.4. Sistemas de supervisión y auditorías de la RSC

Como cualquier otra herramienta de gestión, las políticas de RSC también deben ser supervisadas y auditadas. Llegados a este punto nos encontramos con un handicap, y es que la RSC no está legislada, pero sí que hay referentes marco. Estas pautas no son sólo para nuestro país, sino que tienen divulgación internacional. Son muchas y en la medida en que la RSC se desarrolle e implante, éstas se modificarán,

³² Léase Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable: *La ISR como factor clave en el desarrollo de la RSE*, Barcelona: Instituto Persona ESADE, 2005.

³³ Dícese de aquella inversión que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales, junto a las financieras, en la toma de decisiones de inversión, tanto por la empresa como por los agentes inversores externos y todo ello sin descuidar los objetivos de riesgo y rentabilidad financiera.

desarrollaran y otras quedaran en desuso. Nosotros prestamos más atención a aquellas que tienen mayor divulgación y que son más utilizadas. A continuación describimos brevemente las más implantadas.

- Las pautas marcadas por el Pacto Mundial.
- Normas ISO 14001.
- Los indicadores establecidos por el Global Reporting Initiative (GRI) para la publicación de Memorias de Sostenibilidad.
- Los modelos de calidad del European Foundation of Quality Management (EFQM).
- Los Códigos de Aldama y Olivencia.
- SGE 21:2005.

Empezaremos por conocer los organismos que perfilan estas orientaciones. El **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** es una **iniciativa de compromiso ético** destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Los diez principios son los siguientes:

Principio uno: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio dos: las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Principio tres: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio cuatro: las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio cinco: las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio seis: las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio siete: las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio ocho: las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio nueve: las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio diez: las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Su fin es promover la **creación de una ciudadanía corporativa global** que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad.

En nuestro país, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ha tenido una gran acogida entre empresas, sindicatos, entidades educativas y ONGs, creándose un importante movimiento a favor de sus diez Principios.

Para entender estos diez principios debemos remontarnos al origen de esta idea de un **Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)** en materia de responsabilidad social de las empresas. Esta fue lanzada por el **Secretario General de la ONU, Kofi Annan** ante el World Economic Forum en Davos, el 31 de Enero de 1999.

Su fase operativa comenzó el **26 de julio de 2000**, cuando el mismo Secretario General hizo una llamada a los líderes y responsables de las compañías para que se unieran a un gran pacto que llevara a la práctica el compromiso ampliamente compartido de **sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas, con los principios y objetivos de la acción política e institucional de las Naciones Unidas**, de las organizaciones laborales y de la propia sociedad.

El Pacto es un **instrumento de libre adscripción** por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de implantación de los diez Principios del Pacto en su

estrategia y en sus operaciones. En este sentido, el Pacto **no es** ni un **instrumento regulador** que plantea normas legales de conducta para todas las entidades, ni un instrumento que concede una certificación a aquéllas que cumplen con determinados requisitos. La entidad que se adhiere al Pacto asume **voluntariamente** el compromiso de ir implantando los diez Principios del Pacto en sus actividades diarias. Así mismo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de los **Informes de Progreso**.

El Pacto funciona como una **red integrada de trabajo** en la que las compañías participantes, la **ONU**, sus organizaciones sectoriales (**OIT, UNCTAD, ACNUR,...**), las ONGs globales (**AI, HRW, WWF...**) y las uniones sindicales internacionales (**ICFTU, UNI, TUAC**) promueven los objetivos y Principios del mismo en torno a cuatro componentes o instrumentos principales, que marcan el estilo de trabajo y las actividades del mismo:

- a) Desarrollo de Iniciativas conjuntas para la promoción de buenas prácticas empresariales.
- b) Creación de foros de diálogo y redes de colaboración entre el mercado y la sociedad en las materias objeto del Pacto.
- c) Promoción de un foro activo de educación y aprendizaje para promulgar estos valores entre la comunidad educativa, así como estudios de casos e iniciativas piloto de implementación de los Principios.
- d) Creación de redes y plataformas locales y nacionales que permitan el aprendizaje mutuo entre empresas, así como dar respuesta a las necesidades e intereses específicos de cada comunidad empresarial en su progreso hacia la implantación de los diez Principios.

El Pacto Mundial opera en España a través de la **Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)** desde noviembre de 2004. Este cambio de estructura organizativa supone un gran paso mediante el que España se sitúa a la cabeza de las redes locales, tanto por la solidez que esta

nueva estructura jurídica otorga al Pacto, como por lo innovador de la iniciativa, la **Mesa Cuadrada**, desde la que se desarrollan actividades de aprendizaje, de diálogo y de extensión de la red, hacia otras regiones y otros países.

La **Mesa Cuadrada** tiene como objetivo el progreso en la implantación de los diez Principios del Pacto por medio de la vía del diálogo. Se trata de un **instrumento de trabajo** en el que todos los participantes, pertenezcan al lado de la mesa al que pertenezcan, trabajan de forma conjunta y bajo la premisa de igualdad. Por ese motivo, uno de los principales objetivos de **ASEPAM** es que la Mesa Cuadrada constituya un instrumento **accesible a todas** las entidades adheridas, que sirva para trabajar unánimemente en la divulgación e implantación de los diez Principios del Pacto.

La Mesa Cuadrada es, originalmente, una idea de quien fue su primer Presidente, D. Javier Chércoles, y recibe ese nombre debido a los cuatro grandes grupos de interés que están representados en cada uno de los lados de la misma: **empresas, ONGs, entidades educativas e instituciones públicas o sociales.**

La fórmula de la **Mesa Cuadrada** despertó un gran interés en la Reunión Internacional de Redes Locales del Global Compact celebrada en Berna en Julio de 2003. A dicha reunión acudieron más de treinta redes locales. El alto responsable de Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Mr. George Kell, felicitó a la plataforma española y aseguró que la iniciativa coincidía en muy buena medida con la aproximación “multistakeholder” que quería impulsar la ONU en todos los países donde existen redes locales del Pacto. Por este y otros motivos, la Mesa Cuadrada es hoy objeto de estudio y de posible emulación por países tan diversos como China, Francia, Egipto o Turquía.

La Mesa Cuadrada cuenta con representantes de cada uno de los cuatro grandes grupos firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas. El primer lado de la Mesa lo ocupan las **empresas**, que cuentan tanto con miembros de las grandes empresas como con miembros de las

Pymes. En el segundo lado se sitúa el **Tercer Sector** y, en particular, las ONGs, que suponen un alto porcentaje del mismo. El siguiente lado de la Mesa Cuadrada lo ocupan las **entidades educativas**, cuyo papel de soporte en la creación de una cultura de la responsabilidad empresarial a largo plazo y en la organización de foros de aprendizaje en el corto plazo, es fundamental. Y, por último, el cuarto lado de la Mesa Cuadrada está formado por representantes de **instituciones sociales y políticas**.

Es importante hacer notar que la Mesa Cuadrada no es un órgano representativo de todas las entidades adheridas al Pacto Mundial en España ya que, en ese sentido, cada una se representa a sí misma ante la Oficina del Global Compact en Naciones Unidas. La Mesa Cuadrada es un instrumento de trabajo del que disponen ASEPAM y sus miembros, en el que ha de prevalecer siempre el equilibrio entre los diferentes grupos de interés que participan, para garantizar así el cumplimiento de sus objetivos *multistakeholder*.

En estos momentos en España son 275 empresas las que están adheridas al Pacto Mundial; de ellas 28 son entidades financieras, la mayoría de ellas son cajas de ahorros..La representación es tan sólo del 10.1%, pero menor aun es cuando estudiamos las entidades aseguradoras adheridas a fecha de hoy:

- DKV Seguros
- Ibermutuamur.
- Mapfre
- Grupo Catalana Occidente
- Metrópolis.

La representación del sector asegurador es inferior al 2%, lo que nos puede dar una idea de que la RSC no está muy desarrollada en el sector asegurador español.

Otra de las normas que se están utilizando, ésta en materia medioambiental es **la norma ISO 14001** referida a sistemas de gestión

ambiental (SGA). Potencialmente es la herramienta más utilizada para mejorar el respeto al medio ambiente por las entidades. Como todas las normativas no voluntarias tienen defensores y retractores, entre los segundos encontramos a los países en vías de desarrollo puesto que temen que la norma se convierta en una barrera técnica al comercio, mientras que algunas ONG's sostienen que en algunos aspectos la norma es insuficiente.

El contenido de la norma ISO 14001 reviste importancia no sólo porque permite una mejora en la gestión ambiental, sino también porque los países miembros de la OMC deben basar sus sistemas de gestión ambiental en los requisitos de la misma.

Existen dos ámbitos donde un sistema de gestión ambiental como el de la ISO 14001 puede contribuir a reducir costes. Por un lado puede mejorar la eficiencia de la producción y por otro, puede bajar los gastos administrativos y financieros ligados con el acatamiento de las regulaciones ambientales.

a) Eficiencia en la producción: muchas organizaciones han adoptado esta visión progresista de la gestión ambiental. El hecho que las emisiones elevadas suelen ser indicio de un excesivo gasto en estos recursos, ha llevado a la revisión y documentación de los procesos productivos mediante un sistema de gestión ambiental (SGA).

b) Menores costes por el cumplimiento de la norma: las compañías pueden reducir los costes si integran estas consideraciones en los procesos productivos. Para poder hacer esto en forma efectiva, se requieren dos tipos de información. En primer lugar es necesario conocer las exigencias impuestas por el marco normativo existente. En segundo término, es importante saber qué elementos del proceso productivo afectan el cumplimiento regulatorio.

El **Global Reporting Initiative (GRI)**, es uno de los referentes más utilizados y conocidos a nivel empresarial, se trata de un informe marco,

para presentar memorias sobre el desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones informantes.

De esta forma:

- Se presentan principios y contenidos específicos que sirven de orientación para la elaboración de la memoria de sostenibilidad.
- Sirve de ayuda a las empresas a presentar una visión equilibrada y razonable de su actuación económica, ambiental y social.
- Se busca y promueve la posibilidad de comparación entre las memorias de empresas del mismo sector y de otros.
- Se establece una evaluación comparativa de la sostenibilidad en lo referente a códigos, normas de actuación e iniciativas voluntarias.
- Se busca facilitar la interacción entre los diferentes grupos de interés.

El **GRI**, en tan sólo unos años, su primera guía se publicó en el 2000, ha pasado de ser una idea bastante utópica y arriesgada a ser una institución permanente y reconocida a nivel mundial. Esto se ha conseguido gracias a su evolución constante; sus procesos están **fundamentados en la transparencia, neutralidad, globalidad y en el afán de superación y mejora continua.**

Este desarrollo ha sido consecuencia de la preocupación por las políticas de RSC y de las tecnologías de la información, que ofrecen una fuente de creación de riqueza, pero que no aseguran que se acabe con las desigualdades sociales. Esto sólo se conseguirá cuando las entidades gubernamentales y las empresas implanten políticas de RSC que sirvan para satisfacer las necesidades de los grupos que sufren estas desigualdades sociales. Un ejemplo de que las políticas de RSC, son demandadas por la sociedad, lo tenemos en las presiones que se ejercen desde los grupos de interés hacia las empresas para que establezcan controles internos de calidad y claridad en todos los procesos, porque sus

actuaciones afectan a la sociedad, que espera de las empresas sensibilidad, una actuación ética y sobre todo transparencia en sus actuaciones.

La guía del GRI proporciona las pautas para la elaboración de memorias de sostenibilidad en términos de desempeño económico, ambiental y social. Lo que también se conoce como el “**Triple Bottom Line**”, que constituye un punto de partida que resulta comprensible y que ha alcanzado un grado de consenso alto.

La guía permite comunicar:

1. Las acciones adoptadas para mejorar el desempeño económico, ambiental y social.
2. Los resultados de esos procedimientos.
3. Futuras estrategias de mejoras.

Además la guía se complementa con otras herramientas y métodos empleados para gestionar la sostenibilidad como son:

- Códigos de conducta: principios que rigen el comportamiento en la empresa.
- Políticas internas: reglas de las organizaciones sobre cómo abordar los temas.
- Sistemas de gestión: que puedan o no certificarse y que abarcan las áreas de actuación social y ambiental o la gestión de la calidad.

Nos gustaría dejar claro que cualquier memoria, aunque cumpla las pautas marcadas, carece de sentido sino se publica o sino se establece un dialogo entre las partes a las que afectan las decisiones y al comportamiento tanto de la organización como de las partes interesadas.

Los principios básicos para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad se dividen en cuatro grupos que son:

Grupo 1: constituyen un punto de partida y se encuadran aquí todas las decisiones relativas a la elaboración de la memoria (cómo, qué, cuándo etc.) sobre todo se tiene en cuenta estos los principios de:

- **Transparencia.**
- **Globalidad.**

Grupo 2: deben contribuir a situar las acciones en el contexto más amplio de los retos, riesgos y oportunidades de sostenibilidad. Además no debemos olvidar que la información presentada tiene que ser relevante para las necesidades a las que se enfrentan las partes interesadas en la toma de decisiones.

- **Contexto de Sostenibilidad.**
- **Comparabilidad.**
- **Exhaustividad.**
- **Precisión.**
- **Relevancia.**

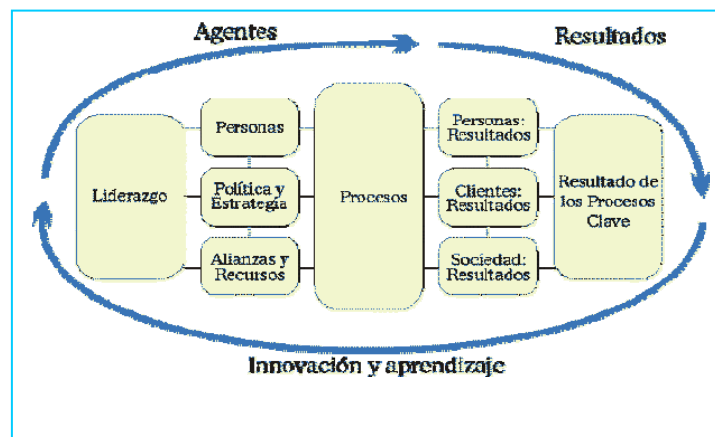
Grupo 3: los principios que definen la calidad y la veracidad del contenido de las memorias son:

- **Neutralidad**
- **Comparabilidad**

Grupo 4: el principio de **auditabilidad**, por estar interrelacionado con los otros principios como la comparabilidad, precisión, neutralidad y exhaustabilidad. Hace referencia a la capacidad de demostrar que los procesos, la elaboración de la memoria, así como que la información recogida cumple con las normas de calidad, veracidad y transparencia.

Todas las entidades financieras y aseguradoras que editan memoria de sostenibilidad lo hacen de acuerdo a los criterios que se recogen en la guía del GRI, como veremos en el siguiente apartado donde someteremos a estudio las memorias de las diferentes entidades del sector financiero y asegurador.

El siguiente referente normativo que hemos estudiado es el **Modelo EFQM de Excelencia**, creado en 1988. Se basa en la siguiente premisa. La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales. Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de sub-criterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia, como podemos comprobar en el diagrama que representa el modelo³⁴:



Fuente: www.efqm.org

El modelo de la EFQM es una herramienta para la gestión de la calidad, que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios.

La base del modelo es la auto-evaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización

³⁴ Más información sobre el modelo en: <http://www.efqm.org>

que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la auto-evaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La auto-evaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

Los agentes incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea y que responden a preguntas tales como: ¿hasta qué punto se implica la Dirección en la calidad?, ¿cómo se definen los objetivos y se establecen prioridades?, ¿cómo se clasifican y evalúan las capacidades de los miembros de la organización?, ¿cómo se fomenta el aprendizaje para lograr la mejora de la calidad?, ¿se reciclan los residuos?, ¿cómo se definen los procesos? .Este modelo de excelencia es cada vez es más utilizado en el sector financiero y asegurador.

Un referente para muchas de las entidades financieras, y nos referimos a las financieras por que estos trabajos se publicaron para las entidades que cotizan en bolsa, (son muy pocas las compañías de seguros que cotizan en el mercado español a excepción de Corporación Mapfre) son el **código de Olivencia y el informe de Aldama.**

El código de Olivencia, responde al encargo realizado por el Consejo de Ministros en Febrero del 1997, en el marco de las reformas estructurales en el ámbito empresarial donde se toma la iniciativa para abordar el funcionamiento de los consejos de administración. Y tratando de dar respuesta a una demanda del mercado y de diferentes grupos de interés, que reclaman mayores cuotas de eficiencia, agilidad, responsabilidad y transparencia en el gobierno de las sociedades para alcanzar más credibilidad y una mayor defensa de los intereses de todos los accionistas. De acuerdo con estas disposiciones, los miembros de la

Comisión Especial iniciaron los trabajos preparatorios, consistentes en la recopilación, análisis y sistematización de los informes y estudios realizados sobre esta materia tanto en España como en otros países, el seguimiento de la aplicación de los Códigos de mejor práctica o de buen gobierno y el tratamiento doctrinal de las corrientes de reforma enmarcadas.

Los miembros de la Comisión Especial realizaron en la primera fase de su trabajo un estudio sobre la estructura del accionariado y de los Consejos de las sociedades cotizadas españolas, así como una encuesta para el conocimiento del estado actual de un amplio repertorio de temas que, por su naturaleza, forman parte del contenido necesario del Informe solicitado por el Gobierno, y del que fueron destinatarias las treinta y cinco sociedades más líquidas del mercado bursátil, IBEX-35. Todas las sociedades consultadas contestaron al cuestionario.

A esa encuesta, siguió otra sobre opiniones y sugerencias acerca del contenido que habrían de abarcar el Informe y el Código Ético de Buen Gobierno encomendados a la Comisión. El cuestionario se distribuyó entre numerosos sectores empresariales y del mercado de valores, organizaciones representativas de intereses económicos, colegios profesionales, entidades académicas y otras instancias, públicas y privadas.

La valoración de los datos obtenidos a través de esta metodología ha llevado a la Comisión a establecer aquellas características de las sociedades cotizadas en las bolsas españolas que las diferencian de otros modelos extranjeros y que, por consiguiente, han de ser tenidas en cuenta a la hora de formular recomendaciones sobre reglas de buen gobierno. Sobre todo, el análisis de la estructura accionarial de nuestras sociedades muestra que la mayor parte de las sociedades cotizadas en el mercado continuo están controladas por un socio mayoritario o por un grupo de socios significativos, que en muchas ocasiones son entidades financieras o cajas de ahorros. No obstante, aunque sean minoría las sociedades cotizadas en las que el volumen de acciones de libre circulación supera el 75% del capital social, su participación en el

mercado en términos de capitalización bursátil se aproxima a la mitad de éste.

Pero ni el análisis de la realidad, ni la conclusión que de él se desprende respecto de las características del mercado español, eximen de valorar las experiencias comparadas, que la Comisión ha tenido muy en cuenta en su trabajo. Incluso aquellas características propias de la realidad española en esta materia hay que valorarlas poniéndolas en relación, y en su caso hasta en contraste, con otras exteriores. En efecto, resulta imposible aislar un supuesto modelo español, ya que, cada vez más, la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados imponen una clara tendencia a converger en estructuras de capital y en sistemas de gobierno.

Aunque el vocablo "Código" tiene una acepción que lo refiere a cuerpo de normas jurídicas, no es ése el sentido con que se utiliza en este documento. No se trata aquí de imponer deberes cuyo incumplimiento desencadene responsabilidades, ni obligaciones cuyo cumplimiento sea exigible. Este "Código" no viene impuesto desde los poderes públicos en el ejercicio de la potestad legislativa o reglamentaria y, por lo tanto, no contiene normas de Derecho imperativo ni dispositivo.

La comisión prefiere utilizar la definición de Código de Buen Gobierno respetando así el ámbito de autonomía que a las sociedades anónimas reconoce la ley en esta materia, y la facultad de autorregulación que confiere al Consejo de Administración.

Sólo si en el uso de esa libertad los estatutos sociales, asumen las recomendaciones contenidas en el Código, pasarán éstas a tener vigencia, pero no como normas de Derecho positivo, sino como reglas de origen convencional o negocial. Es precisamente el marco de la libre autonomía de la voluntad el que permite a las sociedades concretar y adecuar a sus propias características el régimen legal de la administración social.

Son, preferentemente, las sociedades que captan recursos ajenos en estos mercados, las que, por sus especiales características,

determinadas por la pluralidad de intereses que presenta el cuerpo social, se contemplan como las primeras destinatarias de este Código. Más que por sus dimensiones, estas sociedades reclaman una adecuada regulación de sus órganos de gobierno por la presencia en su accionariado de numerosos ahorradores o inversores privados que, junto a otros mayoritarios o titulares de paquetes significativos, representan intereses dignos de una específica tutela.

Pero el hecho de que las recomendaciones del Código tengan como primeras destinatarias a las sociedades que cotizan en mercados de valores y, en especial, a las que presentan un mayor porcentaje de acciones de libre circulación (capital flotante), no significa que sólo sean útiles para estas sociedades. Las recomendaciones están también indicadas para todas las sociedades que captan recursos financieros en los mercados de capitales, aunque sus acciones no coticen en Bolsa. Y, sin duda, otras sociedades, ajenas a las características señaladas, podrán optar, dentro del ámbito de su libertad de organización, por inspirarse en este Código para configurar sus estructuras de gobierno.

El Informe de Aldama, toma como referencia el Código de la Comisión Olivencia y las experiencias recogidas de su aplicación así como los retos que hoy se plantean, abordando varios de los problemas que fueron objeto del Informe anterior, y algunos otros nuevos. Este Informe responde a la búsqueda de un equilibrio entre, por una parte, una regulación orientada a la protección legal de los derechos de propiedad de los accionistas, que constituyen, en último término, la piedra angular del sistema de los mercados de capitales, y, por otra parte, la mayor autorregulación posible de las empresas cotizadas. Puede decirse que esta filosofía se resume en una afirmación del principio de libertad si se entiende que este principio tiene una doble dimensión, la relativa al ejercicio de libertad de los accionistas y la relativa a la autorregulación de las empresas a la hora de decidir y aplicar sus estrategias, pero también a la de organizar su gobierno corporativo.

De este principio de libertad se deducen, a su vez, los principios de transparencia y de lealtad, en relación con el de diligencia, a los que

este Informe dedica gran parte de su atención, así como el tratamiento que hace tanto del funcionamiento de los órganos de gobierno corporativo como de las relaciones con empresas de servicios y asesoramiento.

Entre los problemas tratados en este informe cabe mencionar los relativos a la especificación de los deberes de lealtad y diligencia, la definición de los conflictos de interés, el funcionamiento de los Consejos de Administración y la Junta General de Accionistas, así como la relación entre las empresas cotizadas y otras empresas con las que mantienen relaciones comerciales o de servicios de asesoramiento³⁵.

La siguiente norma que hemos analizado es la **SGE 21:2005**³⁶ (Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21:2005). Desde nuestro punto de vista una de las más completas normas para evaluar la gestión ética y socialmente responsable de las entidades. Este marco normativo forma parte de las normas del foro para la evaluación de la gestión ética FORÉTICA y pertenecen a la serie SGE 20 empresas. Está orientada a introducir los valores éticos auditables, en las áreas de gestión de las entidades dispuestas a asumir un compromiso social y ético

Según sus creadores, esta norma es la respuesta a una creciente demanda, por parte de empresas y ONG`S de mecanismos y herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización, por lo que *“han convertido a la norma Empresa SGE 21, en una plataforma flexible que sea capaz de impulsar cambios y adaptarse a nuevas realidades de la organización”*.

Lo cierto es que la implantación de sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental o prevención de riesgos laborales, están creando nuevas inquietudes dentro de las entidades implicadas y concienciadas social y éticamente que tienen como objetivo alcanzar la máxima calidad en la gestión de su entidad. Para que todo esto genere confianza en la entidad, a nivel interno y en la sociedad, es preciso que se lleve a cabo

³⁵ Véase: <http://www.cnmv.es/publicaciones/informefinal.pdf>

³⁶ Véase texto completo integro en [www.foretica.es /imgs/foretica/sge21.pdf](http://www.foretica.es/imgs/foretica/sge21.pdf)

por profesionales y entidades de reconocida competencia técnica, lo cual se consigue incorporando y consiguiendo la acreditación que reconoce dicha capacidad.

FORÉTICA, nos propone un sistema que se conoce como norma SGE:2005³⁷, y un sistema tanto para grandes empresas como para PYMES. La experiencia en la implantación ha puesto de manifiesto la eficiencia y la viabilidad del mismo. Esta norma revisada recoge todas las vivencias de la anterior y da respuesta, a la casuística que la de 2002 no podía solucionar.

La norma se estructura en **9 áreas de gestión** y cada una de ellas en los valores éticos aplicables, cuya implantación es evaluable objetivamente y por lo tanto con posibilidad de someterse a auditoría.

El ámbito de la ética empresarial y de las organizaciones en general, se caracteriza por intentar establecer normas y métodos que hagan factible la evaluación pública y objetiva de actitudes y valores tradicionalmente reservados a la esfera de la conciencia individual y de la virtud personal. Hasta el momento a pesar de que se está evolucionando hacia la gestión de la ética, no hay ningún sistema exclusivo, ni ningún trabajo en esta línea, lo que nos abre la posibilidad de seguir investigando en esa línea de trabajo en un futuro muy próximo.

El modelo presentado ahora por FORÉTICA se basa en la superación voluntaria de los aspectos legislativos, aplicando con carácter general, normas técnicas elaboradas e implantadas en las áreas de calidad y del medio ambiente e incorporando, por tanto, la posibilidad de la certificación, lo que posibilita la gestión integrada de todos estos sistemas en la organización. Alcanzar la certificación, supone adquirir voluntariamente un **Compromiso Social** para aplicar los valores éticos incorporados en la entidad: no sólo nos comprometemos a implantarlos, sino que hay que demostrar que los cumplimos y los mantenemos. A través del compromiso social adquirido, se puede proporcionar un valor añadido en las relaciones entre los grupos de interés.

³⁷ Esta norma ha sido revisada en septiembre del 2005.

En esta norma se exponen unas consideraciones teóricas, que son orientativas del compromiso social adquirido por la entidad y que pasaremos a detallar a continuación; además se recogen los requisitos que se consideran adecuados para demostrar la implantación de la misma. Nosotros en esta investigación no vamos a hacer referencia a los mismos, ya que pensamos que esto sólo tendría sentido si fuéramos a utilizar esta norma para evaluar un caso concreto.

Las áreas de gestión que evalúa esta norma son las siguientes:

1. Alta dirección, de la que dice que es la responsable de optimizar los recursos y los medios disponibles en la organización, para obtener el mayor beneficio posible, en el amplio sentido del término, es decir no sólo económico.

Para conseguirlo, es fundamental crear y mantener un clima laboral óptimo, en el que las personas se **identifiquen con la misión, visión y valores** de ésta y participen en la consecución de los objetivos de la organización.

2. Clientes, la norma recoge que **son los objetivos prioritarios** de la organización la satisfacción de sus necesidades, deseos o expectativas.

3. Proveedores, son una pieza clave para cualquier organización, por esta razón, hay que exigirles pero también respetarlos. Esto se consigue con la voluntad de ambas partes, cumpliendo con los contratos que se establezcan y buscando la mejora continua de las relaciones.

4. Recursos humanos, todos coincidimos que la gestión del capital humano es una de las más delicadas de la organización.

Además, las personas son la vía más importante de información al exterior de la organización acerca de la gestión ética y socialmente responsable que se viene desarrollando. Aun sin proponérselo, transmite a proveedores, clientes y a sus relaciones en general, tanto internas como externas, la confianza que proporciona el saberse integrado en una estructura que se gestiona responsablemente y de la cual forma parte en la gestión de su puesto de trabajo.

La entidad tratará siempre a las personas que la integran con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia, sensibilidad, buscando la igualdad de trato y oportunidades, fomentando la conciliación de la vida laboral y personal, así como la máxima compatibilización de los objetivos de la entidad con los de desarrollo individual y profesional de cada individuo.

5. Entorno Social, las empresas afectan a las comunidades de su entorno inmediato. La gestión ética y socialmente responsable significa que la empresa es consciente de ese hecho y establece mecanismos de comunicación con las comunidades afectadas, para conocer y medir ese impacto, y tratar de reducirlo o compensarlo.

Esta forma de integración de la **Responsabilidad Social** de la **Empresa** es especialmente significativa en comunidades pequeñas y en países menos desarrollados. En esos casos el papel de las empresas es muy importante y, cuando se gestiona adecuadamente, se crea un vínculo de lealtad muy sólido entre la compañía y la comunidad.

6. Entorno Ambiental, la conciencia del impacto ecológico de las actividades industriales y económicas ha transformado nuestra forma de ver el desarrollo. El deterioro medioambiental afecta de modo conocido a las comunidades que lo sufren directamente (empobreciendo el suelo, empeorando la salud pública, contaminando acuíferos, destruyendo el paisaje y la biomasa, etc.) Y de modos imprevisibles e incalculables a todo el planeta. Todo esto supone obligar a las generaciones futuras a costear nuestro propio bienestar, y privarlas de recursos irrecuperables.

La idea de desarrollo sostenible supone construir un modelo de desarrollo que satisface las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la posibilidad de las futuras para satisfacer sus propias necesidades.

7. Inversores, son un colectivo que se ve afectado de manera inmediata por las decisiones que toma la entidad. La creación de valor debe ser puesta al servicio de toda la comunidad inversora en sentido

amplio, integrando accionistas y otros agentes que se ven directamente afectados. La organización ha de contribuir a construir mercados eficientes poniendo a disposición de todos sus interesados la información que pueda afectar a su comportamiento en el mercado mediante canales que garanticen un acceso en tiempo real y sin restricciones.

El compromiso con el reflejo de la imagen fiel de los estados financieros ha de estar basado en los principios de la transparencia, relevancia y veracidad.

8. Competencia, la existencia de competidores favorece el crecimiento y transparencia de los mercados, la creación de puestos de trabajo y la movilidad de personas, productos, capitales y servicios, con lo que la economía desde este amplio punto de vista, crece en su conjunto, creando nuevas e incrementando las oportunidades de negocio. Así las cosas, al competidor hay que tratarle con respeto, colaborando con él en asuntos de interés común.

9. Administraciones Competentes, uno de los valores más estimados por los altos cargos en las relaciones con los subordinados, es su honestidad e integridad a la hora de que la ciudadanía cumpla con sus obligaciones. La base de todo ello es la transparencia en las relaciones, lo que no impide que se discrepe en las interpretaciones y para resolverlo están las vías de justicia ordinarias.

III. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO Y ASEGURADOR QUE OPERAN EN ESPAÑA

III.1. Entidades Financieras

Las Entidades Financieras en nuestro país y especialmente las cajas de ahorros y grandes bancos, tienen una importante trayectoria en todo lo relacionado con la acción social, pero como hemos comprobado en este trabajo de investigación, la RSC no es sólo acción social, es más debemos huir de esta afirmación: la RSC es mucho más y debemos de cambiar la mentalidad de los empresarios y de la sociedad en general en esa dirección. A continuación hemos estudiado las políticas de RSC de las entidades bancarias más importantes de nuestro país:

- BBVA
- La CAIXA
- Grupo Santander

- Caja Madrid

BBVA Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004³⁸

Filosofía	En esta entidad se considera que la RSC es un compromiso integral, que tiene como objetivo aportar el valor máximo posible a todos los grupos sus grupos de interés (empleados, accionistas, clientes, proveedores, es decir a la sociedad en su conjunto).
Firmante del Pacto Mundial	Si, es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, es una de la pocas entidades financieras españolas que está adherida y que ha adquirido este compromiso.
Firmante de otros pactos	Firmante del programa Ambiental de las Naciones Unidas para instituciones financieras. Firmante también de los principios de Ecuador (se trata de unas directrices impulsadas por el Banco Mundial, que tratan de garantizar el respeto de criterios ambientales y sociales rigurosos en la financiación de grandes proyectos de inversión en países en vías de desarrollo).
Código de conducta	Desde el 2003, el BBVA cuenta con su código de conducta, además también tiene un sistema de gobierno corporativo y otros código ético y deontológico
Fundaciones	El grupo BBVA cuenta con varias fundaciones, que en 2004, participaron en programas para desarrollar distintos campos, ciencia cultura, medio ambiente, asistencia social. Inversión: más de 20.4 millones de euros.

³⁸ Información recogida de los datos comunicados por el BBVA en su Memoria de Sostenibilidad según los parámetros del GRI.

Ámbito de acción	Lugares donde la implantación de la entidad es mayor, España, México, Perú y Argentina.
Patrocinios	Dentro de los patrocinios, queremos destacar la Ruta Quetzal, un viaje que une cultura con aventura, cuyos destinatarios son jóvenes de los países que hemos mencionado antes.
Actividades de acción social	<ul style="list-style-type: none"> • Cesión de mobiliario y equipos informáticos a organizaciones humanitarias. • Promoción del voluntariado entre sus empleados. • Línea específica de acción social que tiene como objetivo principal la familia (Plan Familia BBVA), cuyo proyecto más importante hasta el momento es el de la concesión de préstamos gratuitos (prestamos familiares) para poder hacer frente a las necesidades familiares básicas.
Política Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con una política y un sistema de Gestión Medioambiental coordinado con el departamento de RSC. • Implantación de la política de certificación en ISO 14001, centrándose en su aplicación en las unidades de negocio y edificios singulares. • Productos y servicios diseñados para favorecer el medio ambiente³⁹. • En la entidad se lleva a cabo medidas de ecoeficiencia en el consumo de recursos naturales. • Se realizan valoraciones y mapas de riesgos ambientales.

³⁹ En la información facilitada por la entidad no consta el nombre de ninguno de estos productos o servicios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con el Protocolo de Kyoto. • Se pone a disposición del cliente la banca electrónica para tratar de ahorrar papel e incluso llegar a eliminar voluntariamente la recepción en los hogares de los clientes de envíos del banco. • Además en 2004 se donaron 314 equipos informáticos, que se han tratado a través de un nuevo procedimiento de gestión de residuos informáticos, en total se consiguieron reciclar 33880 Kg.
<p>Dialogo con los principales grupos de interés</p>	<p>Empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El modelo de RRHH, se basa en la gestión por competencias y garantiza la diversidad e igualdad de oportunidades en todo el grupo BBVA. • El Código de Conducta es de aplicación a todos los empleados que cuentan con diferentes canales para comunicar incumplimientos garantizando la confidencialidad. • Se fomenta el desarrollo profesional a través de promoción interna. Para ello, el Plan de Desarrollo Profesional Individual (PDI) establece acciones formativas dirigidas a cada empleado. • En 2003 el plan de formación ha destinado a formación cuatro millones de horas de formación lo que hacen un media de 47,2 horas por empleado, aprox. 8% del total de horas trabajadas, con un presupuesto de 34.3 millones de euros. • La remuneración se establece según la función desarrollada y responsabilidad del puesto y la actuación de cada profesional, evitando cualquier discriminación por razón de sexo, raza etc.

	<ul style="list-style-type: none">• Para los procesos de selección, BBVA cuenta con una política global, un código ético y herramientas que garantizan la retención del talento y la igualdad de oportunidades.• No se facilita % de rotación de personal. <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se comercializan productos y servicios orientados a colectivos necesitados o con necesidades especiales: tarjetas y fondos de inversión solidarios, fondos de inversión socialmente responsables, condiciones especiales para la colaboración de los clientes en causas humanitarias.• Productos con condiciones preferentes para mayores, jóvenes, personas discapacitadas, familias numerosas, organizaciones humanitarias, pequeñas empresas, inmigrantes o personas con bajos ingresos.• Líneas especiales de préstamos gratuitos a fin de entender las necesidades familiares básicas. <p>Proveedores:</p> <p>BBVA incorpora a su gestión de compras los criterios de objetividad, transparencia y ética a través de principios de RSC entre sus proveedores y considerando en los procesos de homologación y selección de las buenas prácticas laborales, éticas, sociales y ambientales.</p>
--	--

Publicación del informe de anual o memoria de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Desde 2002 publica un informe anual sobre responsabilidad social corporativa, además de incluirla en Internet www.bbva.com.• Tienen desarrollado un portal de RSC en su Intranet. Además patrocina, colabora y asiste a foros, actos públicos del tema y mantiene una relación directa con los medios de comunicación informando de cada nueva acción de RSC que se desarrolla en la entidad.
Índices	Esta incluido en los índices FTSA4Good, DJSI Wolrd, DJSR STOXX y ASPI- Eurozone.
La cita	<i>“Para BBVA, la RSC es parte del camino a la excelencia en la que estamos embarcados”. Francisco González, Presidente.</i>

La CAIXA Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004⁴⁰

Filosofía	La misión de la CAIXA es la de fomentar el ahorro y realizar un aportación decidida a la sociedad destinada a la cobertura, flexible y adaptada de la necesidades financieras y sociales básicas.
Firmante del Pacto Mundial	Si, es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, es una de la pocas entidades financieras españolas que está adherida y que ha adquirido este compromiso.
Firmante de otros pactos	<ul style="list-style-type: none"> • Adherida al Programa de Naciones Unidas para las Iniciativas Financieras (UNEP-FI) • Ha adecuado el sistema de prevención de riesgos laborales a la norma OHSAS 18.001
Código de conducta	Cuenta con su código de conducta, además también tiene un sistema de gobierno corporativo y un código ético y deontológico
Fundaciones	<ul style="list-style-type: none"> • A finales de 2004, se aprobó el Plan Estratégico de la Obra Social, que aumenta hasta un 25% del beneficio neto de todo el Grupo la dotación a la obra social en los próximos tres años. • Se priorizan las actividades socio asistenciales, en temas como: marginación, la integración social, laboral o la dependencia de personas mayores y de otros colectivos, hasta el punto de que en el 2007 llegarán a representar cerca del 72% del presupuesto de todas las actividades desarrolladas. <p>El presupuesto de la obra social se ha establecido en 915 millones de euros.</p>

⁴⁰ Información recogida de los datos comunicados por La CAIXA en su memoria de sostenibilidad según los parámetros del GRI.

<p>Ámbito de acción</p>	<p>Todo el mundo</p>
<p>Patrocinios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ha patrocinado tres proyectos para emprendedores por un importe de medio millón de euros • Ha impulsado 16 nuevos proyectos de investigación biomédica.
<p>Actividades de acción social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Varios convecinos firmados con ayuntamientos, promotores y propietarios privados que permitirán la construcción de 1.000 viviendas asequibles en el trienio 2004- 2007. • Concesión de micro créditos, en total en el 2004 se ha aprobado 870 operaciones. • Lanzamiento del portal Intégrate XXI, que consiste en una iniciativa de marcado contenido social destinada a la plena integración de los inmigrantes en nuestro país. • Se han convocado ayudas en el ámbito socio asistencial, se han aprobado 870 proyectos. • Lanzamiento de la Libreta Básica como producto para evitar la exclusión financiera, exenta de comisiones de mantenimiento, administración. • Desarrollo del Programa de Club Estrella, producto para mayores, en el cual el segmento de la tercera edad puede beneficiarse de ventajas financieras. • En el 2004 la CAIXA, firmo más e 49.400 operaciones hipotecarias para financiar vivienda protegida con el Ministerio de Fomento, con una cuota de participación de casi el 7%. • Los donativos realizados a ONG'S ascendieron a 285.988 euros.

	<ul style="list-style-type: none">• La Fundación la Caixa impulsa la ayuda a los niños hospitalizados a través de un servicio de atención educativa a domicilio y del programa de atención social y educativa de Aulas Hospitalarias.• La CAIXA colabora con el Banco Europeo de Inversiones (BEI), para la financiación de proyectos de la pequeña y mediana empresa.
La cita	<i>“Devolvemos a la sociedad parte de lo que nos ha dado”. Ricardo Fornesa, Presidente.</i>

GRUPO SANTANDER Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004⁴¹

Filosofía	Asumir la RSC, como un elemento estratégico de gestión. Convencidos de que el crecimiento empresarial está ligado a los compromisos que se mantiene con todos los grupos de interés con los que se relaciona, así como con la sociedad y el medio ambiente.
Firmante del Pacto Mundial	Si, es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, es una de la pocas entidades financieras españolas que está adherida y que ha adquirido este compromiso, como las dos anteriores,
Firmante de otros pactos	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo se mantiene en los índices DJSI y FTSE4Good y se incluye en el FTSE ISS • Actualización Rating Deminor: 8/10
Código de conducta	Desde 2002, el Grupo Santander cuenta con su código de conducta, además también tienen un sistema de gobierno corporativo y otros códigos ético y deontológico. La evaluación del Consejo la realiza Spencer Stuart.
Fundaciones	El Grupo Santander cuenta con varias fundaciones. En 2004, la inversión total del Grupo en proyectos de RSC ha sido del 2.7% del Beneficio neto atribuido, lo que se traduce en 84,4 millones de euros.

⁴¹ Información recogida de los datos comunicados por Grupo Santander en su memoria de sostenibilidad según los parámetros del GRI

<p>Ámbito de acción</p>	<p>Todo el mundo</p>
<p>Patrocinios Actividades de acción social</p>	<p>Son muchos los patrocinios de todo tipo con lo que colabora el Grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cesión de mobiliario y equipos informáticos a organizaciones humanitarias. • Desarrollo de nuevos programas de micro créditos. • Planes especiales de medidas a 3 años en Brasil, México, Argentina y Chile. La aportación global, para ese periodo de tiempo es de 113 millones de dólares. Estos fondos se orientan a fomentar el Espacio Iberoamericano de la Educación Superior. a la modernización tecnológica de los centros y a la colaboración entre Universidad y Empresa. • En 2004, desarrolló una campaña en colaboración con Cruz Roja en la que se donaron 17 centros de emergencias móviles a esta organización. • Se creó en la Ciudad del Santander (Boadilla – Madrid) un Centro de Educación Infantil con capacidad para 400 niños. • El grupo lleva años fomentando el empleo a través de los Centros Especiales de Empleo del Grupo Conecta, entidad de la que el Banco es propietario en un 40%. El Grupo Conecta tiene 3 Centros Especiales de Empleo en los que ya trabajan más de 50 discapacitados.

<p>Política Medioambiental</p>	<p>En 2004 se firmaron 409 convenios de colaboración con universidades. 812 Universidades están adheridas a UNIVERSIA, que es un portal que el Grupo subvenciona y colabora en proyectos docentes, de investigación y tecnológicos de las universidades españolas, portuguesas e iberoamericanas.</p> <ul style="list-style-type: none">● Implantación de la política de certificación en ISO 14001 en México. Este sistema, ya está empezando a dar sus resultados, puesto que según los datos que facilitan, el consumo de energía se ha reducido en un 30%, el del agua en un 5%.● Implantación de la aplicación VIDA: su principal función es orientar en la valoración del riesgo medioambiental de las empresas, mediante un sistema progresivo que atendió a la naturaleza del negocio y sus magnitudes más relevantes.● Creación del Comité Ambiental del Grupo. Este comité es responsable de aprobar la política medioambiental, los objetivos y metas a conseguir y lograr la implantación de un sistema de gestión medio ambiental eficaz.● En diciembre de 2004, se firma un acuerdo con el Canal e Isabel II, para que éste suministre agua reciclada para el riego de las zonas verdes de la Ciudad Grupo Santander.● El plan de las 3R (Reducir, Reciclar, Reutilizar), se ha potenciado tras el acuerdo con la asociación papelera ASPAPEL.● Cumple con el Protocolo de Kyoto.
--------------------------------	--

<p>Dialogo con los principales grupos de interés</p>	<p>Empleados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Puesta en marcha de un proyecto novedoso en España, la Ciudad Grupo Santander, en la que trabajan más de 6.500 personas, en una apuesta por la innovación, la productividad y el trabajo en equipo.• Esta ciudad cuenta con Guarderías para los hijos de empleados.• Un nuevo centro formativo, que tienen como objetivo transmitir la visión, objetivos y valores corporativos del Grupo. Además de potenciar el liderazgo de los directivos y apoyar a la consecución de objetivos de negocio. El 70% de los empleados del Grupo recibe formación continuada.• A finales de 2004 se sometió a aprobación de la Junta General de Accionistas, un plan de incentivos para más de 2.700 directivos del Grupo en todo el Mundo y que les permitirá recibir un incremento adicional si se logra superar a 20 de los 29 primeros bancos del mundo, tanto en revalorización de la acción, como en crecimiento de beneficio neto por acción.• Fondo Asistencial para empleados, que en 2004 destino 1.26 millones de euros para atender a casi 8.000 peticiones aceptadas, correspondientes a gastos sanitarios de sus empleados, no cubiertos por la Seguridad Social, más peticiones de ayudas para discapacitados o personas dependientes.• Desarrollo de actividades a favor de la igualdad de oportunidades, se ha potenciado el Plan de acción Positiva, integrado por 29 medidas destinadas a garantizar la igualdad en el empleo.
--	---

Clientes

- Creación de la Unidad Corporativa de Calidad de Servicio, bajo la dependencia del Consejero Delegado.
- En 2004 comenzó la renovación de la web corporativa y de sus diferentes web comerciales, con el fin de asegurar la accesibilidad a personas con algún tipo de discapacidad auditiva, visual, motora, tecnológica y de aprendizaje.

Accionistas

- Una medida que ha tenido mucha aceptación entre los pequeños inversores: la eliminación del requisito de ser propietario de un mínimo de 100 acciones para poder asistir a la Junta.
- Posibilidad de votar y delegar por medios telemáticos.
- Plan joven Accionista: que está ligado a la acción del Santander y dirigido a los más jóvenes, como alternativa de ahorro/inversión en acciones del Santander.
- Cuenta con dos fondos solidarios: Santander Responsabilidad FIM, se trata de un fondo ético lanzado en 2003, que invierte de acuerdo con los valores de la Iglesia Católica, el Santander Solidaridad FIM, un fondo solidario que, desde 1999 se invierte según los principios de 22 ONG'S impulsoras, a las que cede el 40% de la comisión

	Proveedores: En la información aportada no hace mención especial a los mismos.
Publicación del informe de anual o memoria de sostenibilidad	LA del 2004 es la tercera memoria publicada con los estándares del GRI y verificada por Deloitte.
La cita	<i>“Estamos obligados a ser eficientes, a crear valor para nuestros accionistas y a contribuir a crear un mundo cada vez mejor” Emilio Botín, Presidente</i>

CAJA MADRID Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004⁴²

Filosofía	Desde hace más de 300 años su compromiso es asegurar la viabilidad de un proyecto empresarial reinvertiendo en sociedad parte de lo que esta nos aporta, Por eso, la RSC es la integración voluntaria de preocupaciones sociales Y medioambientales en su gestión ordinaria, y en la relación con todos los grupos de interés. .
Firmante del Pacto Mundial	Si, es Firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, es una de la pocas entidades financieras españolas que está adherida y que ha adquirido este compromiso,
Firmante de otros pactos	Firmante del programa Ambiental de las Naciones Unidas para instituciones financieras. Firmante también de los principios de Ecuador (se trata de unas directrices impulsadas por el Banco Mundial , que tratan de garantizar el respeto de criterios ambientales y sociales rigurosos en la financiación de grandes proyectos de inversión en países en vías de desarrollo)
Código de conducta	Caja Madrid cuenta con su código de conducta, además también tienen un sistema de gobierno corporativo y otro código ético y deontológico

⁴² Información recogida de los datos comunicados por Caja Madrid en su memoria de sostenibilidad según los parámetros del GRI

Obra social	La obra social de Caja Madrid hace que la entidad sea una de las entidades financieras españolas que mayor notoriedad tienen en relación con la inversión realizada y los recursos destinados. La inversión de la que han dispuesto la obra social y la fundación en el año 2004 ha sido de 160.3 millones de euros, y se han beneficiado de sus acciones más de 6 millones de personas.
Ámbito de acción	Todo el mundo
Patrocinios	Son innumerables los patrocinios realizados por Caja Madrid, en todos los ámbitos sociales y medioambientales, deportivos etc...
Actividades de acción social	<ul style="list-style-type: none"> • Se destina una parte de la inversión a programas de formación infantil y juvenil, • Su programa de becas para estudiantes y titulados desempleados para realizar estudios practicas empresariales en Inglaterra e Irlanda en l 2004 ayudo a más de 200 personas. • Caja Madrid apoya más de 66 proyectos diferentes de ayuda y atención a personas mayores, con más de 21.000 beneficiarios de forma directa y 71.000 de forma indirecta. • En el 2004 también se concedieron 74 ayudas a proyectos de Alzheimer, Parkinson y otras enfermedades neuro-degenerativas asociadas al envejecimiento, de los que se beneficiaron casi 5.400 personas directamente y 12.000 personas indirectamente. • Se desarrolla una amplia gama de proyectos sociales de inclusión de inmigrantes y cooperación al desarrollo en países necesitados.

	<p>Caja Madrid cuenta con la fundación para articular sus principales líneas de labor cultural: conservación del patrimonio histórico español, de difusiones culturales y el apoyo a la investigación y universidades.</p>
<p>Política Medioambiental</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con una política y un sistema de Gestión Medioambiental coordinado con el departamento de RSC, que desarrolla acciones como la siguientes:• Naturbus: es un aula móvil de educación medio ambiental que ha contado con cerca de 26.000 visitantes en el 2004.• Proyecto de Papel cero: cuyo objetivo es salvar 9.400 árboles y ahorrar 630 toneladas de papel en los próximos 3 años.• Un millón de árboles: es un proyecto que tiene como objetivo la reprobación de áreas de especial impacto ambiental con más de 120.000 ejemplares plantados hasta el momento.• Se han invertido 2.4 millones de euros en proyectos relacionados con la naturaleza y el medio ambiente.• Implantación de la política de certificación en ISO 14001, centrándose en sus oficinas.• En la entidad se llevan a cabo medidas de ecoeficiencia en el consumo de recursos naturales.• Se cumple con el Protocolo de Kyoto.• Se pone a disposición del cliente la banca electrónica para tratar de ahorrar papel e incluso llegar a eliminar voluntariamente la recepción en los hogares de los clientes de envíos del banco.

<p>Dialogo con los principales grupos de interés</p>	<p>Empleados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Caja Madrid cuida a sus empleados, de hecho en el sector esta muy bien valorada su política de beneficios sociales para empleados. Entre sus beneficios destacamos plan de pensiones, seguro sanitario, ayudas de estudios, etc., etc. Todo esto se traduce en un muy bajo índice de rotación. Esta se sitúa en el 0.5%.• La no discriminación entre hombres y mujeres, es uno de los pilares de su cultura empresarial, Su plantilla esta formada por un 57% hombres y un 43% mujeres.• Los empleados están muy implicados y muestra de ello es la implantación del sistema IDEA de MEJORA, donde todos los empleados pueden aportar sus sugerencias y posteriormente se premian las mejores.• Un proyecto que está teniendo gran aceptación es el e-personas y línea: que son canales de comunicación bidireccional vía Internet, y telefónica.• Anualmente realiza encuestas para conocer el clima laboral: esta acción la han denominado “tu opinión cuenta”. Los empleados expresan su satisfacción con la entidad y aportan sugerencias y comentarios.• Su modelo de gestión de personas ha servido como referencia para la comunidad de Madrid, en la Elaboración de la <i>Guía de Conciliación de la Vida Laboral y Personal</i>.
--	---

	<p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al igual que ocurre con los empleados se realizan encuentros de satisfacción con los clientes. • También tienen implantado un sistema para conocer las sugerencias de sus clientes “su opinión cuenta”, canal abierto para la recogida de sugerencias, al igual que ocurre en el caso de los empleados se premia las mejores. <p>Proveedores:</p> <p>Todas las compras se realizan a través de un concurso de compras. Se utiliza el mismo como una herramienta de diálogo con los distintos proveedores que concurren presentando sus ofertas.</p>
<p>Memoria de sostenibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su informe de RSC 2004 es uno de los primeros en España en ser verificado en su primer año de publicación, y además ha sido calificado como “in accordance” con los estándares del GR, lo que significa que esta dentro de las 100 empresas de mundo que mejor informa sobre los temas de responsabilidad social.
<p>Índices</p>	<p>Esta incluido en los índices FTSA4Good, DJSI World, DJSR STOXX y ASPI- Eurozone.</p>
<p>La cita</p>	<p><i>“Seguiremos buscando las manera más eficiente de contribuir al desarrollo de nuestro entorno de actividad. A ello dedicaremos los recursos necesarios y el esfuerzo y dedicación de nuestros profesionales” Miguel Blesa, Presidente</i></p>

III.2. Entidades Aseguradoras

Muchas son las veces que hemos escuchado que el sector asegurador dentro de la sociedad cumple un significado social. En una reciente ponencia de la presidenta de Unespa, D^a Pilar González de Frutos, se planteaba esta cuestión, “*El Seguro Español: pero... ¿hubo alguna vez un significado social*”⁴³. Después de escuchar atentamente su exposición nos surgió la siguiente pregunta, si el seguro tiene un significado social, ¿por qué no todas las entidades aseguradoras tienen implantadas estrategias empresariales socialmente responsables? En un estudio de PWC⁴⁴ realizado en 2003, de 43 empresas encuestadas, sólo dos de ellas están relacionadas con el sector asegurador, una de ellas DKV Seguros y la otra UNESPA.

En la ponencia a la que anteriormente nos hemos referido, se hizo una afirmación, que nos gustaría analizar, “*las entidades de seguros logramos ser sociales, por que mejoramos la vida de nuestros clientes, ya que reparamos sus siniestros, cuidamos de su salud, indemnizamos sus accidentes y sus muertes*”, ¿pero solucionar esto, no es precisamente nuestro trabajo?, ¿el asegurado no nos paga para que cuando él tenga un siniestro, un accidente, nosotros le indemnizamos? Tal vez si, o tal vez no. Desde nuestro punto de vista, las compañías aseguradoras tenemos mucho que hacer para trasladar al mercado la labor social que cumple nuestra actividad. Y lo primero es luchar contra la imagen de opacidad que tiene nuestro sector. Una de las vías que debemos utilizar es la elaboración de memorias de sostenibilidad. Como la que ya han publicado DKV Seguros, UNESPA (patronal de las entidades aseguradas), Axa, MAPFRE, Catalana Occidente etc.

Otro dato que nos gustaría destacar es **la calidad del empleo en las Entidades Aseguradoras**. El empleo de las entidades aseguradoras, se considera de calidad, puesto que la temporalidad es sólo del 4%, ocho veces inferior a la media de temporalidad en mercado laboral español. A finales del 2004 más de 45.000 personas trabajamos directamente en el

⁴³ Gómez de Frutos, P: Ponencia: *El Seguro Español: pero... ¿hubo alguna vez un significado social*: Madrid. 2005

⁴⁴ Informe PWC: *La RSC en las empresas Españolas*. Madrid. 2003

sector: compañías de seguros, mutuas aseguradoras, corredurías, agencias de seguros, etc. Más de 150.000 personas trabajan indirectamente para el sector: reparadores, peritos, médicos etc. Además es uno de los sectores, que mejor refleja la incorporación de la mujer al mercado laboral: el 40% de los empleados de las compañías aseguradoras son mujeres. Sin embargo, no debemos ser conformistas, aún hay mucho por hacer, la mujer se ha incorporado sí, ¿pero en qué condiciones? ¿para qué puestos? ¿con qué responsabilidades? Un porcentaje muy pequeño de las mujeres ocupan un puesto de responsabilidad en las compañías aseguradoras que operan en España.

Estas son algunas pinceladas, que ponen de manifiesto el largo camino que aún queda por recorrer en esta materia en nuestro sector.

En el siguiente punto analizaremos algunas de las memorias de sostenibilidad de entidades de seguros y comprobaremos si lo expuesto por la Presidenta de Unespa es la situación real del mercado asegurador español.

- MAPFRE
- DKV Seguros
- Grupo Pelayo
- UNESPA (patronal del sector asegurador español)

MAPFRE Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004⁴⁵	
Filosofía	<p>Mapfre, asume en su actuación los principios de independencia, responsabilidad social, ética, humanismo, crecimiento empresarial y patrimonial, globalidad e innovación, vocación de multinacional, descentralización y máximo aprovechamiento de sinergias.</p>
Firmante del Pacto Mundial	<p>Si, es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, es una de las pocas entidades aseguradoras españolas que está adherida y que ha adquirido este compromiso, Para conseguir ser eficiente y reforzar este compromiso, en 2004 se creo la Dirección General de Comunicación.</p> <p>El Instituto de Acción Social, creado en enero de 2006, pretende contribuir al desarrollo y progreso de la Sociedad, aportando recursos empresariales destinados a la mejora directa o indirecta de las condiciones de vida de las personas y colectivos más desfavorecidos de los países en que MAPFRE está implantada.</p>
Firmante de otros pactos	<p>Firmante del programa Ambiental de las Naciones Unidas para instituciones financieras.</p>
Ámbito de acción	<p>Todo el mundo, pero con mayor énfasis en España y Latino América.</p>

⁴⁵ Información recogida de los datos comunicados por MAPFRE en su memoria de sostenibilidad según los parámetros del GRI

Patrocinios	Son innumerables los patrocinios realizados por Mapfre, especialmente en temas relacionados con la Seguridad Vial, Seguridad y Prevención.
Actividades de acción social	<p>Esta entidad desarrolla su acción social a través de 6 fundaciones, cada una de ellas especializada en área específico.</p> <p>En enero de 2006 se han fusionado con la FUNDACIÓN MAPFRE las siguientes fundaciones promovidas por MAPFRE, que hasta esa fecha desarrollaban de forma independiente actividades de interés general en distintos ámbitos profesionales y culturales: FUNDACIÓN MAPFRE MEDICINA, FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS, FUNDACIÓN CULTURAL MAPFRE VIDA y FUNDACIÓN DE ESTUDIOS HISTÓRICOS MAPFRE TAVERA.</p> <p>Durante 2004, estas fundaciones llevaron a cabo más de 2.290 actividades con 680 instituciones de todo el mundo. En el 2004 también se publicó el Informe anual 2004 de Fundaciones Mapfre.</p> <ul style="list-style-type: none">• Además colaboró en la formación e integración de niñas acogidas en la casa albergue “Amor y Vida” de las Madres Terciarias Capuchinas de Bogota (Colombia).• Desarrollaron la II Expedición de Cirugía Ortopédica y Traumatológica en Camboya.• Se han financiado varias instituciones benéficas que se encargan de ofrecer primeros auxilios en Paraguay.• Concesión de Becas para mayores de 25 años que desean acceder a la universidad.

<p>Política Medioambiental</p>	<ul style="list-style-type: none">• En el 2004, dentro de la organización de MAPFRE, se creó un nuevo departamento integrado en la dirección de Seguridad y Medio Ambiente, que se encarga de la elaboración del Plan de Actuación y del sistema de Gestión Medio Ambiental para toda la organización.• El Centro de Experimentación y Seguridad Vial de MAPFRE (CESVIMAP), ha puesto en marcha un centro de recogida de residuos, donde se reciben los automóviles que han tenido un siniestro y se han considerado siniestro total. Allí los descontaminan recuperando todos aquellos residuos altamente contaminantes. CESVIMAP, cuenta con la certificación ISO 14.0001.• Se ha difundido la comercialización del seguro de Responsabilidad Civil Medio Ambiental: mediante el cual quedan cubiertos los daños y perjuicios producidos al medio ambiente por el escape y derrame accidental de sustancias contaminantes.• Desde los departamentos técnicos se han comenzado a elaborar Guías Básicas de Medio Ambiente y a conceder becas para la investigación, con el fin de ayudar a la gestión medio ambiental en el sector industrial.
--------------------------------	--

<p>Dialogo con los principales grupos de interés</p>	<p>Empleados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Destaca la preocupación por la seguridad y salud de los empleados. Se han realizado más de 200 evaluaciones y revisiones de riesgos de seguridad, higiene y ergonomía con su correspondiente planificación preventiva.• Dispone de varios canales de comunicación bidireccional empleados / dirección y viceversa, pero el más fomentado es la intranet y el portal del empleado donde disponen de un canal que recoge todas la quejas, sugerencias. En 2004 Recursos Humanos recibió casi 5.000 consultas.• Los empleados del sistema acumularon 276.000 horas de formación, que equivale a 27 h/empleado.• Los directivos de la entidad tienen un programa especial de formación, donde fundamentalmente se realizan seminarios de temas corporativos, en 2004 se realizaron 44.• Una de las acciones punteras es el Proyecto Horizonte, que tiene como objetivo formar de manera gradual a todos los empleados de la entidad con potencial de desarrollo.• En los últimos años se está comenzando a desarrollar un especial interés por los empleados del grupo que ya están jubilados, la primera etapa del proyecto consistió en la elaboración y divulgación de una encuesta fundamentada en las posibles necesidades o carencias de este colectivo, se enviaron 112 y se recibieron cumplimentadas 60. Además se ha comenzado a visitar a estos ex compañeros para estudiar los casos susceptibles de recibir ayuda.
--	---

	<p>Asegurados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quieren tener un contacto directo y ofrecer un servicio 24 horas a sus asegurados, por lo que junto con la amplia red de oficinas de la entidad, se ha implantado una oficina virtual y un servicio de atención telefónica. • Cuenta con un departamento de reclamaciones, que atiende las quejas y reclamaciones de todos los usuarios de los diferentes servicios. A esta central de reclamaciones debemos unirle la Comisión de Defensa del Asegurado. <p>Proveedores:</p> <p>La relación con los proveedores se articula a través de plataformas telefónicas, con líneas especializadas por servicio, y por plataformas de Internet para colectivos específicos.</p> <p>Mediadores:</p> <p>Esta figura es específica de las entidades aseguradoras, y forma parte de la red comercial externa, la relación con ellos es directa y se desarrolla mediante reuniones y visitas periódicas a sus oficinas. Este grupo de interés cuenta con una plataforma telefónica específica, donde pueden realizar todo tipo de consultas y solicitar asesoramiento técnico y comercial.</p>
<p>La cita</p>	<p><i>“La gestión debe inspirarse en un sentido de servicio a la sociedad en general, un adecuado desarrollo y progreso de ésta” Informe anual de RSC de MAPFRE</i></p>

DKV Seguros Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004⁴⁶	
Filosofía	<p>Crear valor sostenible en el ámbito de los seguros personales (Salud, Vida y Seguros Generales) siendo la compañía que ofrece una relación personalizada con el cliente a través de productos y servicios innovadores, de calidad y adaptados a sus necesidades, apoyándose en una organización eficiente y excelente.</p>
Firmante del Pacto Mundial	<p>Si, es Firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, es una de las pocas entidades aseguradoras españolas que está adherida y que ha adquirido este compromiso. Queremos reseñar que es la entidad aseguradora que más concienciada está con la RSC.</p>
Firmante de otros pactos	<p>Firmante del programa Ambiental de las Naciones Unidas para instituciones financieras.</p>
Ámbito de acción	<p>Todo el mundo, pero con mayor énfasis en España y países muy desfavorecidos.</p>
Patrocinios	<p>Fundamentalmente deportivos, DKV patrocina, el club de baloncesto DKV Juventud de Badalona, El equipo de Fútbol Sala DKV Seguros Zaragoza y el proyecto de vela Sin Fronteras y la Jean Bouin de Barcelona.</p>

⁴⁶ Información recogida de los datos comunicados por DKV Seguros en su memoria de sostenibilidad según los parámetros del GRI

<p>Actividades de acción social</p>	<p>Dentro de su Plan Estratégico 2004/ 2006, DKV integra cuatro líneas de actuación que son: acción social, dialogo con los grupos de interés o stakeholders, productos y protección del medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none">• La inversión total durante el 2004, para las cuatro líneas que hemos mencionado fue de 445.252,64€, Se han visto beneficiados más de 1.700 personas por los proyectos de acción social.• Se han incorporado a los centros de trabajo de DKV personas con alguna discapacidad.• DKV es socio de la Fundación Empresa y Sociedad, entidad independiente promovida por empresas y abierta a nuevas incorporaciones de empresas (incluyendo cajas de ahorros) comprometidas con la acción social. Aunque este acuerdo se firmo en 2000, en 2004 se ha asumido un compromiso más en materia de creación de empleo y en la mejora de la accesibilidad a las instalaciones de DKV.• Colaboración con la Fundación Lealtad, es una organización independiente cuya misión es fomentar la confianza de la sociedad en fundaciones y asociaciones que cumplan fines de acción social, cooperación al desarrollo o medio ambiente.• Desde 2000 mantiene una estrecha relación con Intermon Oxfam. Esta colaboración consiste entre otras actividades en:<ul style="list-style-type: none">- Ayuda económica en actividades de marketing con causa y apoyo a la fiesta “Un día para la esperanza” y al Rastrillo de Juguetes.- Compromiso de adquisición de productos de Comercio Justo, siendo Intermon Oxfam el proveedor prioritario de todos los regalos de empresa y merchandising de la entidad.
-------------------------------------	--

<p>Política Medioambiental</p>	<ul style="list-style-type: none">- Además Intermon Oxfam, será la beneficiaria del programa de donación de un día de salario de los empleados. DKV asumirá el compromiso de duplicar la cantidad recaudada.• DKV, es uno de los promotores de la Fundación Chandra, entidad que se puso en marcha en el 2000, con el objetivo de fomentar el voluntariado y contribuir a la buena gestión de los equipos humanos de las ONG´s. Las principales acciones se desarrollan a través de:<ul style="list-style-type: none">- Un canal de noticias sobre proyectos sociales: www.canalsolidario.org- Un canal de comunicaciones el que participan más de 950 ONG´s donde se presentan los proyectos y se solicita la ayuda de voluntarios y colaboradores: www.hacesfalta.org• Los voluntarios de DKV colaboraron en 2004 un total de 558 veces en once proyectos distintos. Nos gustaría destacar el <i>1 Día del Voluntario</i>, en el que participaron 76 empleados y 630 personas con discapacidad psíquica o en situación de marginación social.• DKV, dispone de la Fundación Integraría, que es un centro de atención telefónica que se inauguró en 2000, que tiene carácter especial de empleo y que cuenta ya con más de 45 personas en plantilla con discapacidades físicas. <p>Cuenta con un código de conducta de de buen gobierno corporativo,</p> <ul style="list-style-type: none">• En 2004, y siguiendo con su política de reducción del consumo diario de agua por empleado, esta se redujo en un 23,52% y el consumo total de papel en un 12,29%.
--------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none">• Se incrementó el uso del papel y toner reciclado.• Colabora con la Fundación Ecología y Desarrollo apoyando sus iniciativas de sensibilización medioambiental.
Dialogo con los principales grupos de interés	<p>Empleados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponen de una declaración de valores con 14 conceptos, de los que 5 son considerados clave: trabajo en equipo, rigor, empatía, excelencia e integridad.• Invertió en formación 382.000 euros, lo que supuso 51,872 horas.• Un 95,10% de sus puestos de trabajo están ocupados por trabajadores con contratos indefinidos, tiene uno de los índices de rotación laboral más bajos de las todas las entidades aseguradoras que operan en España.• Los sueldos de DKV, están por encima de la media del sector, siendo el salario más bajo de la entidad el 139,76% más alto que el salario mínimo interprofesional.• Entre sus beneficios sociales destacan sus jornadas laborales que están por debajo de las establecidas en el convenio de entidades aseguradoras. 24 días laborables de vacaciones y un día de asuntos propios.• En 2004, sigue adaptándose al Programa Optima, realizando acciones relacionadas con la formación la selección de personal, promoción y conciliación de la vida laboral y personal.• Cuentan con seguro gratuito de salud.

- Durante el 2004, llevaron a cabo la 4ª encuesta de satisfacción de los empleados, en la que participó el 44,50% de la plantilla, Los resultado de la misma establece que el 75% de los participantes se considera satisfecho o muy satisfecho. El factor peor valorado fue el salario, a pesar de estar por encima de la media del sector.

Asegurados:

- Quieren tener un contacto directo y ofrecer un servicio 24 horas a sus asegurados, por lo que junto con la amplia red de oficinas de la entidad, se ha implantado una oficina virtual y un servicio de atención telefónica, en todas las sucursales se ha implantado un CRM para la gestión de las relaciones con el cliente. En 2004 hubo 2.305 quejas o reclamaciones de los asegurados.
- En 2004, publicó 28 notas de prensa. Sus publicaciones dirigidas a profesionales y clientes son: Magazine DKV, Equipo DKV y DVB Business.

Proveedores:

La relación con los proveedores se articula a través de plataformas on line, lo que garantiza transparencia y sencillez en la facturación.

	<p>Mediadores:</p> <p>Esta figura es específica de las entidades aseguradoras, y forma parte de la red comercial externa. La relación con ellos es directa. Ha implantado el Código de Usos y Costumbres del Colegio Nacional de Mediadores y el Decálogo del Buen Mediador impulsados ya en 2003.</p>
<p>Memoria de sostenibilidad</p>	<p>Ocupa el 7º lugar global del estudio Fundación y Empresa sobre acción social, siendo la primera de las aseguradoras en aparecer.</p>
<p>Índices</p>	<p>Cuatro de sus productos aseguradores, merecen el Certificado de Lenguaje Claro de la Unión de Consumidores. La fundación Integraría recibió el premio de Calidad de la Generalitat.</p>
<p>La cita</p>	<p><i>“La empresa siempre ha podido avanzar en la triple vertiente de rentabilidad, ambición por la excelencia y responsabilidad social corporativa, que el plan estratégico establece” Josep Santacreu, Consejero Delegado.</i></p>

GRUPO PELAYO

Filosofía	Su filosofía se basa en los que han denominado como las 4 C's : Calidad, Compromiso, Creatividad y Crecimiento.
Firmante del Pacto Mundial	No es firmante del Pacto mundial, su andadura en RSC es mínima, aun no tienen definidas las pautas que se van a seguir, si bien es cierto que poco a poco se va avanzando en ello. Aun no han publicado Memoria de Sostenibilidad ni Informe anual de RSC.
Fundaciones	Recientemente (Febrero 2006), se ha registrado la Fundación Pelayo, cuyo objetivo será el coordinar todas las acciones desarrolladas en el grupo de RSC.
Ámbito de acción	Por el momento casi no han ejecutado proyectos, excepto las colaboraciones con Cruz Roja España ⁴⁷ . Y colaboraciones puntuales
Patrocinios	Fundamentalmente deportivos, en los dos últimos años ha sido el patrocinador oficial de la Vuelta Ciclista a España.

⁴⁷ Pelayo Mutua de Seguros fue galardonada con la Medalla de Oro de Cruz Roja en el año 2001.

<p>Actividades de acción social</p>	<p>Con la creación de la Fundación Pelayo, se han aprobado cinco nuevos proyectos de colaboración con diferentes organizaciones, asociaciones y fundaciones. De entre estos nuevos proyectos nos gustaría destacar el que se ha firmado con la Fundación Junior Archivement, que es una fundación sin ánimo de lucro cuya misión es generar en los jóvenes el espíritu emprendedor. El acuerdo que se ha firmado consiste en un programa para desarrollar futuras habilidades directivas en estudiantes de bachillerato, en el que colaborarán empleados voluntarios del grupo.</p> <p>Su colaboración social ha sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partiendo de una iniciativa de los propios empleados del Grupo Pelayo y de manera voluntaria se donó el importe de dos horas de trabajo a los damnificados del Tsunami en 2005 en Indonesia, Tailandia etc. La entidad colaboro aportando el doble de lo recaudado por las donaciones voluntarias de los trabajadores. • Colaboración con diferentes proyectos de Cruz Roja Española. En estos momentos está en vigor una campaña en por la que se dona un porcentaje de la prima de todas la pólizas de autos contratadas hasta junio del 2006.
<p>Política Medioambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En 2001, y adelantándose a la ley anti-tabaco, la nueva sede social se inauguró como edificio sin humos, no permitiéndose fumar en ninguna de las instalaciones de la entidad. Esta iniciativa poco a poco se fue trasladando al resto de instalaciones de la entidad. • Se fomenta el reciclaje de papel.

<p>Dialogo con los principales grupos de interés</p>	<p>Empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La filosofía del grupo, es la que hemos mencionado anteriormente, y sus empleados se deben identificar con ella, por eso se han desarrollado diferentes iniciativas. Queremos destacar la cesión de un cheque por importe de 1.000€, a cada uno de los empleados, este cheque lo deberán utilizar para subsanar las deficiencias de servicio en el trato con los asegurados. El objetivo de esta acción es incrementar la calidad del servicio. • Con la implantación del departamento de Calidad de Vida del Empleado⁴⁸, los beneficios sociales de los empleados han aumentado. Entre los que destacamos: descuento de hasta un 40% para los empleados y familiares en la contratación de los seguros de la entidad, ayudas a la formación para empleados subvencionando hasta el 50% de la matrícula del curso, si este esta relacionado con el desarrollo trabajo diario, ayudas para guardería, etc. <p>Asegurados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quieren tener un contacto directo y ofrecer un servicio 24 horas a sus asegurados, por lo que junto con la amplia red de oficinas de la entidad, se dispone de un servicio de atención telefónica. • Dispone de un departamento de atención al cliente, donde se canalizan todas las reclamaciones de los asegurados y mutualistas.
--	---

⁴⁸ En el 2003, esta iniciativa fue premiada con el premio “Innovación en Recursos Humanos”, otorgado por Expansión y Empleo en colaboración con el Instituto de Empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Las pólizas del grupo cuentan con certificado de garantía, por el que se somete al arbitrio de un tercero independiente las reclamaciones. Este certificado además garantiza que si no se cumple con lo pactado en la póliza se devuelve el importe de la prima. <p>Proveedores:</p> <p>La relación con los proveedores se articula a través de plataformas on line, lo que garantiza transparencia y sencillez en la facturación.</p> <p>Se dispone de una nueva mesa de compras, que se encarga de las compras para toda la entidad.</p> <p>Mediadores:</p> <p>Esta figura es específica de las entidades aseguradoras, y forma parte de la red comercial externa, la relación con ellos es directa. Es una relación apoyada en numerosas visitas y reuniones, así como en el contacto diario.</p>
<p>Memoria de sostenibilidad</p>	<p>No dispone de informe de RSC, ni de memoria de sostenibilidad.</p> <p>El código de conducta de los empleados se está desarrollando actualmente y en 2004 se aprobó el código de buen gobierno.</p>
<p>La cita</p>	<p><i>“En el Grupo Pelayo apostamos por la calidad y queremos ser los primeros en ello.” José Boada, Presidente Grupo Pelayo</i></p>

UNESPA Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004⁴⁹	
Filosofía	Todas las actividades son importantes y por eso respetables, pero aún así, cabe dividir las en aquéllas cuya actividad es relevante, y aquéllas en las que es crucial y crítica, lo que quiere decir que el debilitamiento o desaparición de dicha actividad comprometería el funcionamiento en sí del sistema económico. Y el seguro pertenece a esta categoría.
Firmante del Pacto Mundial	Si, es Firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Es uno de los pocos organismos vinculados al seguro español que está adherida y que ha adquirido este compromiso.
Firmante de otros pactos	Firmante del programa Ambiental de las Naciones Unidas para instituciones financieras.
Ámbito de acción	España, el planteamiento de esta memoria, es diferente a las que hemos analizado anteriormente, puesto que no se trata de una entidad, de una empresa, sino que es una organización que es la representación patronal de las entidades de seguros españolas.

⁴⁹ Información recogida de los datos comunicados por UNESPA en su memoria de sostenibilidad según los parámetros del GRI

Patrocinios	Fundamentalmente patrocinios y colaboraciones en jornadas, seminarios de formación para el ámbito asegurador.
<p>Actividades de acción social</p> <p>Política Medioambiental</p>	<p>Unespa lo que pretende con la publicación de su segunda memoria de sostenibilidad es dar a conocer la función social del seguro en España y los mecanismos adoptados por las compañías de seguros que operan en España para dar respuesta a esta demanda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aportación del seguro a la protección del medio ambiente, tiene un fuerte componente cualitativo difícil de medir. Y tiene que ver con la política de selección y gestión de riesgos de las entidades, fundamentalmente las que trabajan ramos industriales y de RC. En la medida que los aseguradores sean requeridos para asegurar los posibles daños causados por la contaminación, estos deberán desarrollar una aplicación para calcular y controlar la probabilidad de ocurrencia del siniestro. • El 19% de las entidades que mayor % de primas obtienen por la cobertura de este tipo de riesgo, declaran colaborar con organizaciones que defienden o promueven el respeto por el medio ambiente. También se preocupan de actividades que promueven el reciclaje y ahorro de papel y otros elementos de ofimática. El incremento de ahorro ha sido muy alto, mientras que en 2003, lo cuantificaron en 168.400 €, en 2004, esta cifra ascendió hasta 1.822.630 €, lo que representa un ahorro considerable.
Dialogo con los principales grupos de interés	<p>Empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según esta memoria, el sector asegurador ha logrado conformar un marco de relaciones laborales moderno que se impregna en la situación de sus trabajadores.

- La tasa de temporalidad en el sector asegurador es muy inferior al de la economía española en su conjunto.
- Atendiendo al las encuestas de población activa, publicadas trimestralmente, en el 2004. el sector asegurador acumula para el periodo 1996 2004, una creación de empleo del 26,8%. Esta creación de empleo ha sido superior para las mujeres, un 39% y en el caso de los hombres del 18%.
- La edad media de los trabajadores del sector, según ICEA es de 39,18 años.
- El índice de rotación de personal es bajo y la antigüedad media de los empleados de las entidades aseguradoras se encuentra en más de 10 años.
- La incorporación de la mujer al mercado laboral asegurador ha sido importante, pero a pesar de ello el peso de los hombres es claramente superior en el caso de perfiles ejecutivos, menos de un tercio de los puestos ejecutivos están en manos de mujeres.
- La plantilla del sector asegurador se caracteriza por una alta tasa de contratación fija, muy por encima de la media del mercado laboral español, lo que explica la baja tasa de rotación.
- Según la memoria de Unespa, el sector asegurador español disfruta de unas condiciones salariales homologables a las del resto de los países europeos. El sector asegurador tiene un convenio colectivo que, en los últimos años, ha demostrado su capacidad innovadora e impulsora del cambio.
- El 32,5% de las entidades aseguradoras que contestaron a la encuesta, utilizada para elaborar esta memoria, disponen de un código de conducta para los empleados.

	<ul style="list-style-type: none"> • En el campo de la conciliación entre la vida laboral y familiar, 22 entidades tienen implantada flexibilidad horaria, 18 de ellas tienen ayudas para guardería y permiten permisos especiales de maternidad y paternidad. • Cada vez más entidades llevaron a cabo encuestas de satisfacción de los empleados, en concreto el 43,6% de la entidades participantes. <p>Asegurados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las entidades participantes tienen un contacto directo y servicio 24 horas a sus asegurados, que se une a su red de oficinas de las distintas entidades. <p>Proveedores:</p> <p>La relación con los proveedores en el sector asegurador, es muy importante. En esta memoria se realiza un estudio pormenorizado de los proveedores de cada uno de los ramos⁵⁰,</p>
<p>Memoria de sostenibilidad</p>	<p>Su informe de RSC 2004 es uno de los primeros en España en ser verificado. Toda la memoria está basada sobre todo en dos fuentes de información, los datos estadísticos de ICEA y la encuesta UNESPA-Memoria Social.</p>
<p>La cita</p>	<p><i>“El Seguro funciona y su funcionamiento, transfiere bienestar a la sociedad” Pilar González de Frutos, Presidenta de UNESPA.</i></p>

⁵⁰ Véase Memoria de Sostenibilidad de Unespa 2004 en www.unespa.es

Como podemos ver después de analizar las memorias e informes de sostenibilidad de estas empresas españolas, aún nos queda mucho por avanzar en el sector financiero en general y un especialmente en el asegurador. En éste podemos y debemos tomar como referente a DKV Seguros, ya que es la entidad aseguradora española que más desarrollada tiene su política de RSC. Su cúpula directiva está muy implicada en ello y eso se nota. Cuidan mucho otro punto muy importante a la hora de implantar una política de RSC, y son los empleados, la implantación interna, antes de comenzar a realizar acciones que puedan afectar y beneficiar a los demás hay que cuidar nuestro interior: nuestros empleados tienen que ser los primeros en verse beneficiados e implicados con la RSC, ya que si esto es así, cualquier acción que queramos proyectar al resto de la sociedad será más creíble.

En lo que respecta a las entidades financieras la política de RSC de Caja Madrid es de las más avanzadas en España. El tipo de acciones que realiza están muy en consonancia con su actividad y con sus clientes, esta entidad es un ejemplo a seguir. Pero al igual que el resto de entidades, su política de RSC tiene que seguir desarrollándose con el mercado y con la sociedad en la que, y para quien trabaja.

IV. COMO IMPLANTAR UNA POLÍTICA DE RSC EN UNA ENTIDAD ASEGURADORA ESPAÑOLA.

El mercado asegurador, se encuentra en un momento muy competitivo, por lo que la búsqueda de la diferenciación es una preocupación más para los directivos de la empresa. Si queremos implantar y desarrollar una política de RSC dentro de nuestra entidad tenemos que tener en cuenta dos hechos muy importantes que son:

- Asumir un desarrollo sostenible de la misma.
- La necesidad de dialogo entre todos grupos de interés o stakeholders.

Si asumimos estos dos hechos, podremos obtener una ventaja competitiva de verdad, real, ya que nuestra entidad tiene la base para conseguir una **buena reputación** en nuestro sector y en la sociedad en general. Para lograrlo tenemos que enfocar todas las actividades y procesos de nuestro negocio desde los valores que permitan dar a nuestras acciones un carácter ético. Si alcanzamos esto, podremos decir que hemos dado el primer paso para que la gestión ética y socialmente responsable, sea un elemento esencial de la gestión.

No hay que olvidar que nuestra entidad es una empresa que busca conseguir beneficio, por lo que tendremos que establecer un sistema que permita integrar la estrategia corporativa y operativa, sin perder la eficiencia en todos los procesos.

Los objetivos que nos estableceremos para diseñar esta implantación serán los siguientes:

- Crear una estructura de gestión que permita interrelacionar las políticas de RSC, las estrategias, los objetivos y los comportamientos de la entidad.

- Enfocar todas y cada una de las actividades de la entidad, desde el desarrollo sostenible y los valores éticos.
- Establecer los parámetros, la base, para establecer en la entidad un mismo lenguaje y forma de pensar, es decir, establecer las bases de la cultura y filosofía de nuestra entidad.
- Canalizar las iniciativas de los grupos de interés a través de un único canal de comunicación.
- Diseñar una herramienta de autoevaluación para medir en que lugar nos encontramos en el camino para conseguir nuestro objetivo.
- Consolidar e inculcar el comportamiento ético en todos los miembros que forman parte de nuestra entidad.

Establecidos los objetivos que deseamos alcanzar, destacaremos los compromisos que suponen para la entidad la asunción de los principios de desarrollo sostenible.

- El primero es el de satisfacer las necesidades de las partes interesadas, sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras.
- Adoptar los principios del desarrollo sostenible de manera voluntaria.
- Aceptar que la gestión de la entidad no sólo tiene una vertiente financiera, sino que son tres, económica, social y medioambiental.
- Aceptación por parte de la cúpula directiva y del resto de la organización, de las propuestas de RSC, como parte de la estrategia de gestión de la organización.

Los beneficios que podemos obtener de la integración del desarrollo sostenible en nuestra organización son muchos:

- Incremento del valor de marca.
- Empleados más fidelizados e implicados.
- Personal motivado.
- Un buen gobierno corporativo.
- Clientes fidelizados.

- Implicación de todos los grupos de interés.
- Buena imagen pública.

Aceptados estos objetivos, los compromisos y los beneficios que podemos tener, estableceremos un marco conceptual de gestión, que reflejamos en este gráfico:



Fuente: FORÉTICA

Los valores, serían el código ético y la cultura empresarial, que sustenta el desarrollo de los procesos de negocio.

Los conceptos fundamentales de gestión:

- Orientación a las partes interesadas.
- Gestión por procesos y hechos
- Orientación a resultados.
- Aprendizaje, innovación y mejora de resultados.

La estructura del sistema de gestión se basará en:

- Estrategia corporativa.
- Estrategia operativa
- Liderazgo

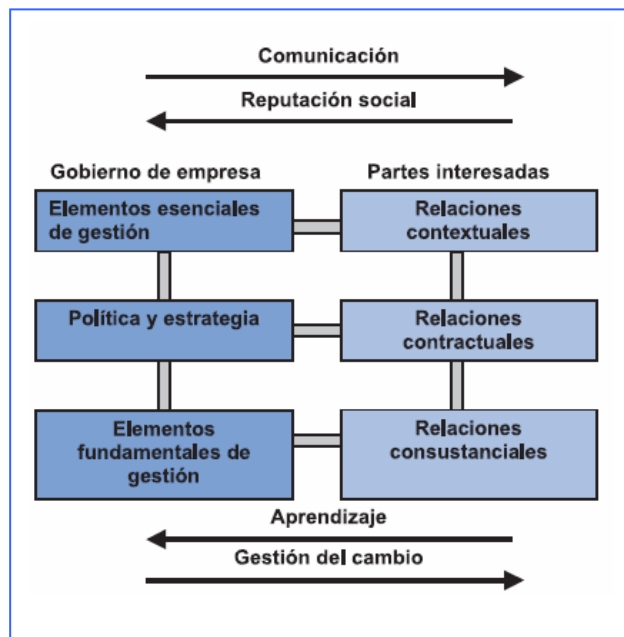
Los valores y los conceptos fundamentales son la base para la cultura empresarial.

La estrategia corporativa implicará a los elementos esenciales de la gestión, establece el ámbito de actuación de la entidad, publico objetivo, diseño de productos etc.

La estrategia operativa, nos estamos refiriendo a los elementos fundamentales de gestión, competencia, en definitiva la eficiencia y eficacia de los procesos de nuestro negocio.

Los flujos de información, nos permitirán establecer las relaciones con todas las partes interesadas, como una ventaja competitiva. La comunicación nos lleva a la reputación social y el aprendizaje a la gestión del cambio.

Podremos decir que la estrategia corporativa define el ámbito del negocio, y la estrategia operativa determina como debemos movernos en el negocio.



Fuente: FORÉTICA

Como vemos el sistema de gestión se divide en Gobierno de empresa y Partes interesadas. Además, esta conclusión esta fundamentada por las investigaciones que hemos realizado de entidades del sector financiero. Aún queda mucho hacer y eso nos anima a seguir investigando para conseguir establecer las pautas para el establecimiento y desarrollo de una política de RSC.

V. CONCLUSIONES

Después de todos estos meses de trabajo, de recopilación de información y de análisis de la misma, estamos capacitados para emitir las siguientes conclusiones.

La RSE hace que la empresa conozca mejor el entorno en el que actúa: favorece las inversiones, contribuye al desarrollo sostenible, alienta la relación con los stakeholders o grupos de interés, consolida la cultura empresarial y mejora el clima laboral.

Podemos decir, para las entidades que comienzan a implantarla que constituye un favor clave de liderazgo empresarial, promueve la imagen y facilita la generación de nuevas oportunidades de comunicación, entre otras ventajas; en definitiva, potencia y contribuye a desarrollar una cultura empresarial compatible con los valores sociales., sin olvidar que la RSC y la idea de desarrollo sostenible supone construir un modelo de desarrollo que satisface las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la posibilidad de las futuras para satisfacer sus propias necesidades

El reto de las entidades aseguradoras está en incorporar realmente la RSC en la estrategia empresarial, que el compromiso que se establezca sea para toda la entidad, incluyendo a las más altas esferas de la misma.

Hay mucho que desarrollar en cuestión de indicadores de seguimiento de los objetivos establecidos, en material de RSC.

Las entidades que implanten dentro de su estrategia la RSC deben tener muy claro que han adquirido un compromiso continuo de actuación de manera ética, contribuyendo al desarrollo económico de la empresa y de la sociedad, ya que han mejorado la calidad de vida de sus empleados y del resto de grupos de interés implicados.

La RSC, de las entidades financieras y aseguradoras no es sólo acción social, ni una herramienta de gestión más, sino que es una forma de entender la empresa, es decir, un cúmulo de todo lo anterior, más otra serie de preocupaciones sociales y medioambientales

Desde la dirección de las entidades aseguradoras deben conseguir establecer un sistema de información y comunicación con todos los grupos de interés que nos permita aportar información veraz, real y contrastada de las acciones que desarrollamos. Este sistema está fundamentado en la claridad y transparencia y en una comunicación bidireccional. Conseguir una comunicación fluida y proactiva entre todos los grupos de interés, permitirá dar a conocer las necesidades, inquietudes de los implicados y así la empresa dará una respuesta. Esto es fundamental para el desarrollo de la RSC, dentro de las entidades españolas.

Podemos decir que las entidades aseguradoras que sepan anticiparse a los cambios con políticas de RSC estructuradas y efectivas, podrán conseguir ventajas competitivas, ya que será una fuente de creación de valor tanto para la empresa como para las partes interesadas (accionistas, proveedores, empleados, asegurados). Las entidades que ya tienen implantada una política de RSC, lo corroboran.

Todos coincidimos en que hay que desarrollar políticas de RSC adaptadas a cada una de las entidades, pero eso no es suficiente porque después de implantarlas tenemos que medir su impacto, hay que evaluar los resultados, los sistemas de medición, auditoria y evolución que se están desarrollando. No todas estas medidas de supervisión están muy desarrolladas; además todas cuentan con la peculiaridad de que no son normas, es decir que su cumplimiento no tiene carácter obligatorio, todo lo que recogen es voluntario. Nosotros estamos de acuerdo en que la RSC no debe de ser obligatoria y por lo tanto debe de carecer de normas, no así de recomendaciones.

Si en algún momento llegase a establecerse como obligatoria, la gran parte de las entidades adaptarían sus políticas de RSC al cumplimiento de la norma, perdiendo la innovación y creatividad, las nuevas propuestas, por lo que la RSC no se desarrollaría en la misma medida. Las **administraciones** deben tener una función de estímulo y premiar a aquellas empresas que son socialmente responsables.

Otro motor del desarrollo de la RSC deben ser los investigadores, las **escuelas de negocios y las universidades**, puesto que son las encargadas de la

formación, investigación y difusión sobre estos temas. Además tienen capacidad para asesorar a las empresas, administraciones y distintos organismos que se lo demanden. Si olvidar la importancia de los **medios de comunicación** como divulgadores de información. Son los únicos capaces de llegar a un gran número de personas en un corto espacio de tiempo.

En estos momentos en España son 275 empresas las que están adheridas al Pacto Mundial; de ellas 28 son entidades financieras, la mayoría de ellas son cajas de ahorros, la representación es tan sólo del 10.1%, pero menor es aún cuando estudiamos las entidades aseguradoras adheridas a fecha de hoy. La representación del sector asegurador es inferior al 2%, lo que nos puede dar una idea de que la RSC no está muy desarrollada en el sector asegurador español. Si bien es cierto que el número de entidades que publican sus memorias de sostenibilidad de acuerdo a los criterios del GRI, aumenta año tras año, aún estamos muy lejos de lo que ya es está publicando en otros países de nuestro entorno.

Una de las conclusiones que hemos obtenido de este estudio es que las entidades financieras y aseguradoras, están apostando por la transparencia y claridad de las acciones que realizan.

Si bien, tanto aseguradoras como entidades financieras tienen una deuda pendiente con sus empleados, especialmente en lo relativo a la conciliación de la vida personal y profesional, se están tomando medidas pero aún queda mucho desarrollo en este campo.

En las entidades que no tienen implantada una política de RSC, las animamos a que den el primer paso internamente, implicando a la alta dirección y a partir de aquí implicar a todos los niveles de la entidad. Internamente se debe empezar por mejorar las condiciones laborales, horarios flexibles que permitan a nuestros empleados la conciliación de la vida personal con la profesional, mejorar su formación, adecuar su perfil a las funciones que se le asignan, desarrollar un plan de carrera para todos y cada uno de los empleados de la entidad, relacionado con su formación académica, profesional y su perfil, etc. Con esto conseguiremos disminuir el índice de rotación de personal, y la motivación se incrementará notablemente ya que todos estaremos

desarrollando un trabajo acorde a nuestra formación y aptitudes. Esto si se puede cuantificar: con un personal motivado, la producción y la calidad del trabajo desarrollado se incrementará lo que se traducirá en un mejor resultado de la entidad. Queda claro que la gestión de la RSE debería hacerse de una manera transversal que debe de implicar a todas la políticas y procedimientos de la entidad.

Después del análisis e investigación realizados en este trabajo, diremos que los factores que influyen en la empresa a la hora de implantar una política de RSC no siempre son financieros (reducción de costes), sino que son valores intangibles: la reputación, el mejor clima laboral, el estrechar las relaciones con los grupos de interés, se consideran estratégicos. **Ser socialmente responsable es una ventaja competitiva.**

Con la nueva concepción de valor de empresa, que se ha venido desarrollando desde finales de los noventa, y gracias a la homogenización de los informes financieros, la nueva economía requiere que la valoración de la empresa, junto a los activos fijos, deba complementarse con la valoración de los activos intangibles, que cada vez cobran más importancia (capital humano, valor de marca, reputación, fondo de comercio, etc.).

La RSC ha dejado de ser “una cosa” exclusiva de compañías multinacionales, y ha pasado a tener un interés general, que se debe desarrollar en todas las entidades sin importar su tamaño. Y este es uno de los puntos que trabajaremos en nuestra Tesis Doctoral: la implantación de las políticas de RSC en las entidades aseguradoras, sin importar el tamaño de las mismas.

Nos gustaría destacar una vez más el caso de DKV, por **el grado de compromiso** de esta entidad con los grupos de interés. Muchas de las entidades aseguradoras deben tomar nota de la política de RSC de esta compañía.

Los resultados obtenidos en este trabajo nos animan a seguir investigando, puesto que en el sector asegurador queda mucho por hacer y desarrollar. Las líneas de trabajo sobre las que nos gustaría profundizar próximamente en otros trabajos de investigación, son dos:

- Diseño de la estructura que debe tener una entidad para implantar la RSC como una herramienta de gestión más dentro de la estrategia.
- Establecimiento de indicadores que permitan establecer criterios de evaluación de la implantación de la RSC en las entidades.

Estos serán nuestros puntos de partida.

Madrid, mayo 2006

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F: *Marketing social y ética empresarial* , Madrid, Esic, 2005.
- *Anuario de la empresa responsable y sostenible*: Barcelona, Media Responsable, 2006.
- Boada, C: *Clausura programa “Socios por un día”*, organizado por la Fundación Junior Achivemet, Madrid.2005
- Boada, J.: *Responsabilidad Social Corporativa: Las compañías más responsables son las mas rentables*. Actualidad Aseguradora. Madrid, 2005
- BBVA: *Memoria de social 2004*, Bilbao, 2005.
- Caja Madrid: *Memoria de social 2004*, Madrid. 2005.
- Castilla, M^a Luz: *Responsabilidad Social Corporativa*, tendencias empresariales en España. PriceWaterhouseCoopers, 2003
- Castelló, I: *La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa*. PriceWaterhouseCoopers. Madrid. 2005
- Comisión Europea: *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas*. 2006.
- Comisión de la comunidades Europeas: *Libro Verde: Fomentar un marco europea para la responsabilidad*. 2001
- De la Cuesta, M. y Rodríguez Duplá L.: *Responsabilidad Social Corporativa*, Ed. Universidad Pontificia de Salamanca. Colección Salmanticensis, Salamanca, 2004
- De la Cuesta, M: *El porque de la responsabilidad Social corporativa*. Boletín Económico de ICE nº 2813. Madrid, 2004
- DKV Seguros: *Memoria socia l2004*. Zaragoza. 2005
- Europa Press: *Ethical Corporation destaca el esfuerzo de la escuelas de negocios por la enseñanza de la RSC*, La Gaceta de los Negocios, Madrid, 2006.

- Europa Press: *Un estudio de ESADE propone el concepto de “competitividad responsable” para acercar más la RSE a las Pymes*. Expansión, Madrid, 2006.
- Foro para la evolución de la gestión ética (FORÉTICA): *SGE 21: 2005*, Madrid, 2005.
- Fundación Ecología y Desarrollo: *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas*. Colección la empresa de Mañana. 2004
- Global Compac : *A Pratical Guide to Comunication Progress*. Esponsorizado por telefónica y PWC. 2004
- Global Reporting Initiative: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. 2002
- Garmendia, J.A.: *Tres culturas, organización y recursos humanos*. Esic, Madrid, 1994
- Grupo Santander: *Memoria social 2004*, Madrid. 2005
- Hernando de Larramendi, I.: *Así se hizo Mapfre, Mi tiempo*. Madrid ,Actas, 2000.
- La Caixa: *Memoria social 2004*. Barcelona, 2005
- Mapfre: *Memoria social 2004*. Madrid. 2005
- Mulder de, E.: *Responsabilidad social corporativa en el sector financiero*, El Pais de los Negocios, 2006
- Observatorio sobre la RSC: *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la empresa en España*, Madrid ,2004
- Perez, M^a I: *Las tres E: ética, empresa y entorno*. Edición digital
- Rodríguez Fernández, J.M.: *El gobierno de la empresa un enfoque alternativo*, Madrid: AKAL. Economía Actual, 2004
- Unespa: *Memoria social del Seguro 2004*, Madrid, 2005
- Werner,K. , Weiss, H.: *El libro negro de las Marcas , el lado oscuro de las empresas globales*, Madrid: Debolsillo. 2005

Páginas Web visitas, consultadas.

<http://www.monografias.com>

<http://www.luventicus.org/articulos/02A036/hobbes.html>

<http://www.foretica.es>

<http://www.eumed.net/libros/2006a/mav/index.htm>

<http://www.monografias.com>

<http://www.prohumana.cl>

<http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/ddetic0809041.php>

http://en.wikipedia.org/wiki/Jeremy_Bentham

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/friedman.htm>

<http://www.liberalismo.org/articulos/117/>

<http://www.uninet.edu/bioetica/1/peromarta.html>

<http://www.apagayvamonos.info/seguros.htm>

<http://www.weforum.org>

<http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>

<http://www.greatplacetowork.es>

<http://www.pactomundial.org>

<http://www.efqm.org/>

<http://www.cnmv.es/index.htm>

<http://www.globalreporting.org/>

<http://www.fundacionentorno.org>.

Asistencia a jornadas

- Asistencia a la Jornada de Responsabilidad Social Corporativa: “*Responsabilidad Corporativa: La perspectiva Empresarial*”. Organizada por el EOI junio 2005
- III encuentro Internacional de Responsabilidad Social Corporativa, organizado por la Fundación IUVE. Madrid Octubre 2005.

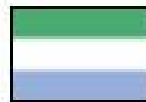
Anexo nº 1: Campaña Pelayo



Mejora en el acceso al agua potable en Sierra Leona (distrito de Koinadugu)



SIERRA LEONA



Socio Local





DATOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1	Título
Mejora en el acceso al agua potable en Sierra Leona (distrito de Koinadugu)	
1.2	Localización

País, región, ciudad: SIERRA LEONA, DISTRITO DE KOINADUGU

Comunidades beneficiarias en Koinadugu: Sengbeh, WW Yagala, F Dembella, Kasonko, Bafudla y Diang.



CRE se encuentra trabajando en estas zonas desde el año 2003, ejecutando un programa de reinserción sociolaboral de menores afectados por el conflicto. Los menores de este programa provienen de las comunidades seleccionadas, planteando una acción integral en estas zonas.

1.3	Resumen del proyecto
-----	----------------------

(a) Resumen del sector del agua y saneamiento en Sierra Leona

Los once años de conflicto en Sierra Leona (1991-2002) cortaron de raíz los tímidos avances en el sector del agua y saneamiento durante la década de los 80. Los continuos ataques y batallas a lo largo de todo el país causaron enormes daños en las instalaciones de agua y saneamiento a nivel provincial y comunitario.



En la actualidad, Sierra Leona se encuentra en una época de transición política y económica tras la finalización del conflicto.

Sierra Leona sufre una falta de puntos de agua potable de calidad e infraestructuras de saneamiento en todas las áreas del país. De este modo, se ha comprobado que el acceso al agua potable de calidad es una necesidad imperiosa a ser cubierta de manera urgente y adecuada.

(b) **Objetivo de la acción**

El objetivo general de la propuesta es mejorar las condiciones de vida en Sierra Leona aumentando el número de personas con acceso a agua potable de calidad. Este objetivo general y el diseño de la acción propuesta ha sido basado en:

- ? **Objetivos del Milenio de Naciones Unidas**
- ? **Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible (Johannesburgo 2002)**
- ? **Iniciativa de la Unión Europea sobre Agua**
- ? **Política Global de Agua y Saneamiento de la Federación Internacional de Cruz Roja**
- ? **Estrategia de lucha contra la pobreza en Sierra Leona**
- ? **Política Nacional de Agua en Sierra Leona**

(c) **Actividades previstas en el proyecto**

Actividades:

- 1) **Constituir equipo de trabajo**
- 2) **Identificación de zonas para la construcción de los pozos**
- 3) **Concurso de licitación para adjudicación de las obras**
- 4) **Construcción de 2 pozos tradicionales mejorados y 3 pozos con bomba**
- 5) **Rehabilitación de un pozo tradicional y un pozo con bomba**
- 6) **Implicación de la comunidad en la construcción y mantenimiento de las infraestructuras**

(d) **Metodología empleada. Tipos de construcción**

Rehabilitación y construcción de puntos de agua de calidad

Teniendo en cuenta la Política Nacional de Agua 2005-2010 de las autoridades de Sierra Leona, los modelos de infraestructuras para la provisión de agua potable de calidad que se plantean construir o rehabilitar serían:



- 7 **Pozos Tradicionales mejorados** - Se excava de forma tradicional un pozo de diámetro superior a 1 metro y de poca profundidad (entre 5-6 m de profundidad) y se mejora mediante la instalación de anillas de cemento en el interior. Se construye la zona externa del pozo con tapa, paseo y drenaje a la que se le dota de polea, cubo y cuerda. El rendimiento aproximado (aunque dependerá de múltiples factores) se podría establecer en 0,5m³/hora.
- 7 **Pozos con bomba Manual** - Tras un sondeo previo, se realiza una perforación de entre 30-50 m de profundidad con un diámetro de menos de 45 cm y revestida con tubos de PVC. Sobre ésta se instala una bomba estandarizada según política nacional de aguas del país. En este caso el rendimiento aproximado aumentaría hasta 1m³/hora.

EJEMPLOS DE POZOS CONSTRUIDOS POR CRE EN AFRICA



Pozo tradicional mejorado
(Guinea – Bissau)



Pozo con bomba
(Mozambique)

El presente proyecto prevé la construcción o rehabilitación de las siguientes infraestructuras:

	TIPO DE CONSTRUCCION	
	Pozos Tradicionales Mejorados	Pozos con bomba
NUEVA CONSTRUCCION	2	3
REHABILITACION	--	1
TOTAL	2	4



(e) Implicación de los actores implicados en el proyecto

- Cruz Roja de Sierra Leona (CRSL)
- Cruz Roja Española (CRE)
- Compañía Nacional

CRUZ ROJA DE SIERRA LEONA (CRSL)

Tal y como señala el Plan Estratégico de la CRSL que cubre los años 2005-2007, la intervención en agua y saneamiento se incluye como una de las líneas principales de acción en todo el territorio de Sierra Leona.

La CRSL llevará a cabo todo el proceso de ejecución de actividades en el terreno. Más concretamente, la CRSL se responsabilizará de las siguientes tareas:

- Rehabilitación o construcción de Infraestructuras de agua.
- Actividades de sensibilización en higiene y saneamiento, uso saludable del agua
- Organización de comités locales de agua

CRUZ ROJA ESPAÑOLA (CRE)

Cruz Roja Española (CRE) apoyará técnicamente a la CRSL durante la ejecución del proyecto en los siguientes aspectos:

- Procedimientos financieros
- Elaboración de Informes técnicos
- Formación de formadores
- Seguimiento y coordinación general

Compañía Nacional de Aguas de Sierra Leona (SALWACO)

La Compañía Nacional (SALWACO), representante máximo nacional en el sector del agua y saneamiento, se encargará de los siguientes aspectos:

- Apoyo técnico a la CRSL y CRE a través de sus Ingenieros, en diferentes aspectos:
 - o Elaboración del concurso de licitación para la construcción de los pozos
 - o Formación en comités locales de agua
- Seguimiento del proyecto en el terreno.

(f) Presupuesto de la acción (en EUR)

Concepto	Coste unitario	Nº infraestructuras	Coste Total
Construcción pozo tradicional mejorado	4.500	2	9.000
Construcción pozo con bomba	8.000	3	24.000
Rehabilitación pozo con bomba	4.400	1	4.400
TOTAL COSTES DIRECTOS			37.400
Costes Indirectos (7%)			2.600
TOTAL			40.000

Anexo nº2:

Las víctimas mortales en carretera han descendido un 32 por ciento en La Rioja durante 2005.

El 11 de mayo tendrá lugar una Jornada de Seguridad Vial organizada conjuntamente por el Instituto de Seguridad Vial de la FUNDACIÓN MAPFRE, el Gobierno y la Universidad de La Rioja y la Asociación de Ayuda en Carretera (DYA) de dicha Comunidad. La jornada se celebrará en el campus de la Universidad de La Rioja, en Logroño. Durante la jornada, dirigida principalmente a los jóvenes universitarios, se realizarán distintas actividades relacionadas con la seguridad vial.

Entre estas actividades, destaca la FUNDACIÓN MAPFRE, que instalará en el campus un circuito para que los jóvenes realicen pruebas prácticas y aprendan a frenar en condiciones críticas. En una de estas pruebas los participantes, acompañados de monitores, deberán detener el vehículo en el menor espacio posible utilizando en una ocasión el freno de pie y en otra el de motor. En otro ejercicio combinarán la frenada con el manejo del volante, intentando detener el vehículo en el menor espacio a la vez que esquivan un obstáculo.

Además, a lo largo de la jornada se realizarán otras acciones relacionadas con la seguridad vial, que invitarán a los participantes a reflexionar sobre los accidentes y sus consecuencias así como sobre los peligros de combinar alcohol y conducción.

Según datos de la Dirección General de Tráfico, en 2004 La Rioja registró 59 víctimas mortales en accidentes de tráfico. Durante 2005 las víctimas mortales en carretera han descendido un 32 por ciento. Además, La Rioja ha sido la provincia española con mayor descenso de accidentes de tráfico después de Extremadura.

La FUNDACIÓN MAPFRE apuesta por la prevención

El Instituto de Seguridad Vial se creó en 1996 en el seno de la FUNDACIÓN MAPFRE para aglutinar las diferentes acciones sobre seguridad vial que venían realizando las distintas entidades de MAPFRE. Se trata de una

organización sin ánimo de lucro que nace con el objetivo de prevenir y reducir los elevados índices de accidentalidad de tráfico a través de un gran número de actuaciones. El Instituto asume que todos los organismos, tanto públicos como privados, deben desempeñar un papel protagonista en la enseñanza de dicha materia. Por ello, lleva a cabo estudios de investigación sobre seguridad vial en colaboración con numerosas universidades e instituciones.

Una de las principales actividades del Instituto es fomentar la educación vial a través de cursos, estudios de investigación, campañas divulgativas y distribución gratuita de materiales didácticos. En esta línea de actuación el Instituto colabora con entidades locales, centros escolares y parques de tráfico, entre otros, para promover actividades de concienciación social que contribuyan a prevenir los accidentes de tráfico.

Anexo nº3:

PROPUESTA CÓDIGO DE CONDUCTA EMPLEADOS GRUPO PELAYO

Título I. Disposiciones Generales.

Artículo 1. Finalidad y Objetivos del Código Ético.

1. La finalidad del código es la búsqueda de la calidad total de la vida del empleado desde el plano profesional y de relaciones ínter departamentales e interpersonales que puedan tener lugar en el desarrollo de su trabajo dentro del horario profesional. La satisfacción y motivación del empleado hace que el ratio de productividad aumente considerablemente, algo que redundará en un mayor beneficio para la empresa y en una consolidación de la estructura para la entidad en cuestión.

2. Este código resulta de aplicación a los empleados del Grupo Pelayo, consejeros del grupo y a los Asesores del Consejo.

3. Los empleados tienen el deber de conocer, asumir, cumplir y hacer cumplir los artículos del código.

Los objetivos marcados son:

1. Incrementar la vinculación de los empleados con el Grupo Pelayo.

2. Comunicar, implantar, consolidar y promover los valores y la cultura interna.

3. Construir una reputación e imagen de empresa "humana" y preocupada por sus trabajadores y por la RSC, que se materialice en una diferenciación de nuestra marca.

4. Contribuir a un desarrollo sostenible del Grupo.

5. Compromiso de la dirección de las diferentes entidades que forman el grupo, actuando de forma ética en el desempeño de su trabajo, contribuyendo al desarrollo económico del grupo y mejorando la calidad de vida de todos y cada uno de los trabajadores del grupo.

- 6.** Incrementar el valor en las relaciones de y con los diferentes grupos que conforman el grupo (empleados, mutualistas, accionistas, proveedores etc.).
- 7.** Inculcar una cultura de protección del medio ambiente, basada en el reciclaje y el consumo responsable (energía, papel, etc.).
- 8.** Implantación de políticas de prácticas abiertas y transparentes en las actividades desarrolladas por las entidades del grupo (pólizas sin letra pequeña, arbitrio de posibles conflictos con asegurados, por organismos independientes), basadas en valores y principios éticos y con respeto por los diferentes grupos de interés, (stakeholders).
- 9.** Innovación, búsqueda de la excelencia e implicación en todas las nuevas iniciativas de mejora laboral.
- 10.** Implantar la ética en los negocios como un valor dentro de la organización.
- 11.** Favorecer la identificación de las empleados con los objetivos de la organización y sus funciones– responsabilidades, estableciendo políticas de formación continuada, comunicación, participación – motivación y desarrollo que permitan una mayor satisfacción de las personas y una mejora del resultado del grupo.
- 12.** Garantizar el respeto entre los empleados y la compañía, tanto personal como profesionalmente hablando.
- 13.** Fomentar la integridad y la conducta ética en las actuaciones desarrolladas por cualquier empleado del Grupo Pelayo, sin tener en consideración su cargo y puesto dentro de la organización.
- 14.** Evitar la concurrencia de funciones y responsabilidades así como la competencia entre compañeros, lo que se consigue a través de un estudio de evaluación del desempeño.
- 15.** Impulsar desde el grupo el desarrollo profesional de acuerdo a la valía y formación profesional de cada empleado, alcanzando el éxito colectivo del grupo.
- 16.** Alcanzar el equilibrio entre vida personal y profesional (no frenar el desarrollo profesional, por la búsqueda de una vida familiar).

Para conseguir todos estos objetivos⁵¹ se van a desarrollar una serie de artículos que pasamos a detallar.

El código se publicará en el portal del empleado de todas las entidades de Grupo. –la comisión ética adoptará las medidas oportunas para que todos los empleados, así como cualquier tercero con interés legítimo, tengan conocimiento del código y de las actualizaciones que sobre su contenido se produzcan.

Artículo 2. Interpretación.

1. El código de conducta tendrá carácter de norma supletoria y en ningún momento podrá ir en contra del estatuto de los trabajadores, y de ninguna otra ley vigente en materia laboral. Siempre buscará el beneficio de las todas las partes y tratará de encontrar una solución amistosa.

2. El código deberá ser aplicado de conformidad con los criterios generales de interpretación de las normas jurídicas, atendiendo fundamentalmente a su espíritu y finalidad. Corresponde al comité de calidad del empleado, creado a tal efecto, el resolver las dudas que pudieran originarse como consecuencia de la interpretación y aplicación del Código.

Artículo 3. Comisión ética.

Dentro de la organización y a propuesta de los empleados, se constituirá una comisión compuesta por:

- Presidente de la comisión
- Secretario
- 5 vocales, que representarán uno a cada una de las organizaciones del Grupo.
- 2 asesores independientes, que colaboraran con la comisión dando apoyo en temas puntuales. Estos asesores no tendrán por que ser los mismos siempre, si no que variarán dependiendo del tema para el que la

⁵¹ Estos son los objetivos marcados para este código en esta fecha, que podrán ser modificados de acuerdo con el desarrollo del grupo, la evolución de la sociedad, del sector, del mercado etc. Los criterios para las modificaciones de este código quedan recogidos en el Título III: Disposiciones Finales.

comisión necesite asesoramiento. Estos asesores podrán ser internos, es decir personal del propio grupo o externos. En el caso de que los asesores fueran externos éstos, deberán ser profesionales de reconocido prestigio dentro de su actividad, así como éticamente correctos.

Artículo 4. Competencias de la comisión.

1. La comisión ostenta las facultades de representación de todos los empleados en materia de calidad de vida del empleado, en comportamiento ético y coordinación de las iniciativas que de estas materias ponga en marcha cualquiera de las entidades del grupo, pudiendo ejercer todos los derechos y cumplir todas las obligaciones que se recogen en este código.

Artículo 5. Funciones Generales de la comisión.

Corresponderá a la Comisión Ética:

1. La puesta en marcha de este proyecto.
2. La comunicación, presentación y desarrollo del código.
3. La resolución de los problemas surgidos por la implantación de código.
4. El desarrollo e implantación de un sistema de comunicación interna, eficiente y ágil, por el que todos los empleados del grupo Pelayo, estén informados de todas las modificaciones que se lleven a cabo dentro del grupo y que puedan afectar o afecten a los derechos y deberes que aquí se recogen.
5. El nombramiento y elección de los asesores de la comisión
6. La convocatoria de las reuniones de la comisión, así como de las Asambleas anuales en las que se comunicarán los avances, así como los proyectos propuestos y ejecutados por la Comisión.
7. La elaboración de la memoria de RCS, como documento independiente de la memoria de las empresas del grupo o como anexo a la memoria de las empresas del grupo.
8. La intervención, análisis y resolución, siempre que esté bajo su competencia, de los problemas que surgieran en la aplicación de este código.

9. La convocatoria de las reuniones pertinentes para el correcto funcionamiento de la comisión.

10. La convocatoria de las votaciones para los cambios de representantes de los empleados.

Artículo 6. Nombramiento de la comisión

Todos los miembros de la comisión, a excepción de los asesores, que serán personas externas, serán elegidos entre todos los empleados. Si se presentaran candidatos para formar parte de la comisión, tendrían que cumplir con los requisitos éticos y de honorabilidad, exigidos para el desarrollo de sus funciones.

De las personas más votadas, formaran parte de la comisión un representante de cada una de empresas del grupo y el más votado por todos los empleados que será el presidente de la comisión.

Artículo 7. Requisitos para formar parte de la comisión

Los requisitos básicos son:

1. Ser empleado de cualquiera de las empresas que forman el Grupo Pelayo.
2. Ser elegido por sus compañeros como su representante.
3. Tener una reputación de honorabilidad y honestidad.
4. Ser acreedor de un historial éticamente correcto.
5. Ser poseedor de una trayectoria correcta dentro de la entidad.

Artículo 8. Duración de los cargos

Cada año, se renovará uno de los puestos de secretario o presidente, si así lo solicitaran los empleados.

El representante de cada entidad del grupo podrá ser destituido pasado el año a petición de los compañeros de su empresa, si éstos consideraran por mayoría que no es un buen representante del colectivo.

Transcurridos tres años, la comisión se renovará totalmente convocándose de nuevo elecciones.

Artículo 9. Cese

1. El cese de la comisión se producirá de manera automática e integra si se detectará que ha violado o incumplido algún principio ético o de honorabilidad. Además en este supuesto, los miembros de la comisión quedarán inhabilitados para el desempeño de cualquier puesto dentro de la comisión.

2. Anualmente y a petición de los compañeros, se podrá renovar uno de los puestos de vocal. Su destitución tendrá que ser aprobada por mayoría.

3. Se producirá el cese de cualquiera de los componentes de la comisión si se demostrara que está utilizando la comisión ética en beneficio propio, pasando el interés común a un segundo plano.

4. En el caso de los asesores, su labor deberá ser supervisada por los componentes de la comisión pertenecientes al grupo. En el caso que estos detectaran un incumplimiento de alguno de los principios en los que se basa la comisión por parte de uno de ellos, automáticamente quedaría destituido pasando a nombrarse un nuevo asesor para esa materia.

Título II. Estatuto de los empleados del Grupo

Artículo 10. Características éticas.

Todo trabajador del Grupo Pelayo, deberá reunir las siguientes características:

- Honestidad. Trabajar con honestidad.
- Transparencia.
- Lealtad al grupo.
- Veracidad y diligencia en el desempeño de su función, con independencia del puesto que ocupe.
- Comprometido con la confidencialidad de la información que conozca en el transcurso de su trabajo.
- Respeto por los valores y la cultura propia del grupo
- Respeto y cumplimiento de las normas y la política de la compañía
- Desempeñar su función siempre de acuerdo con el ordenamiento jurídico, además de las normas corporativas.
- Espíritu constructivo
- Colaboración siempre que se lo requiera un compañero
- Amante del trabajo en equipo
- Actitud respetuosa, leal y solidaria con el resto de compañeros, en las relaciones profesionales donde se tendrá la mayor deferencia hacia los compañeros tratando de evitar conflictos. En el plano personal se respetará la vida personal de los compañeros.
- Estar dispuesto a compartir información, excepto aquella que por el desempeño de su trabajo esté considerada por el grupo como confidencial
- Actitud empresarial
- Vocación de desarrollo personal y profesional dentro de la entidad

- Preocupado por su formación. Para la entidad es muy importante el perfeccionamiento profesional y continua actualización de conocimientos en materia legislativa, económica etc.

DEBERES

Artículo 11. Deber de puntualidad y cumplimiento del horario.

1. Todos los empleados con independencia del puesto que ocupan dentro del grupo, deberán someterse al horario fijado en la organización. Este horario será flexible, ya que se establecerá un intervalo de tiempo de entrada. Así como de salida. Se exigirá el cumplimiento del horario, fundamentalmente por respeto al resto de compañeros que llegan puntualmente a su trabajo.

2. No se podrá exigir la realización de horas extras a ninguno de los empleados del Grupo Pelayo, ya que éstas no son remuneradas, por lo que quedará a criterio del propio empleado la ampliación de su horario laboral, de manera excepcional y por motivos de volumen y cargas de trabajo.

3. En los casos en los que por las responsabilidades del puesto, el empleado tenga que realizar continuos viajes, visitas a otras oficinas, reuniones con clientes, mediadores, proveedores, fuera de su lugar de trabajo, este hecho se verá recompensado de la siguiente manera.

- Más de 48 horas fuera del lugar de trabajo habitual, será recompensado con un día de vacaciones adicional.

- Más de 24 horas fuera del lugar habitual de trabajo, el empleado si así lo solicitara podría disfrutar de media jornada libre.

- Si llegara a domicilio después de las 21:00 h, por motivo de un viaje, el empleado tendrá una reducción en la jornada del día siguiente de 2h.

La falta de puntualidad continuada será objeto de una llamada de atención por parte del departamento de RRHH, de carácter leve. Fundamentalmente por la falta de compañerismo y respeto hacia los compañeros que cumplen con su horario.

Artículo 12. Deber de confidencialidad.

1. Toda la información manejada por cualquiera de los empleados, con independencia de su cargo, es de carácter confidencial para cualquier persona ajena al grupo. Si por sus funciones utilizara información estratégica, o estrictamente confidencial, no podrá hacer mención ni publicarla en ningún ámbito, ni siquiera internamente, hasta que sus superiores, si los tuviera, consideraran que esa información ya se puede hacer pública. En el caso de no cumplir con la confidencialidad, se le podrá amonestar y si hubiera echo pública una información estrictamente confidencial, incluso le podría costar su destitución o despido, dependiendo de la importancia de la información publicada, siempre que la información publicada no fuera en contra de las normas del ordenamiento jurídico.

2. Si por el contrario violara el deber de confidencialidad, pero por ello se descubriera una mala práctica de algún compañero o departamento, y tuviera constancia y pruebas de que ésta, se estaba realizando para perjudicar al grupo, a pesar de quebrantar el deber de confidencialidad, la comisión no emprendería ninguna acción en contra de él/ ella, ya que gracias a este incumplimiento del código, se ha conseguido desenmascarar una practica perjudicial para el Grupo, lo que ha supuesto un beneficio para todos.

Artículo 13. Deber de Compañerismo.

1. Desde la incorporación del nuevo empleado al grupo, con independencia del puesto que ostente, el resto de compañeros indirectamente y directamente los compañeros de su propio departamento, se encargarán de facilitar la integración del mismo dentro de la organización. Por ello, la persona de la que directamente vaya a depender, será la encargada de presentarlo en el departamento y al resto de departamento o personas con las que vaya a tener una relación laboral directa.

2. Siempre que un compañero nos solicite ayuda, trataremos de prestársela, y si lo que nos solicitara estuviera fuera del alcance de nuestras

responsabilidades o conocimientos, le indicaríamos las personas a las que debería acudir para que le prestarán ayuda.

3. Si nuestro volumen de trabajo puntualmente, nos permitiera la posibilidad de ayudar a algún compañero que tuviera gran volumen de trabajo, ofreceríamos nuestra ayuda, sin esperar a que él lo pidiera.

4. Esta ayuda la ofreceremos de manera desinteresada, sin esperar nada a cambio, ni retribución económica adicional alguna.

Artículo 14. Deber de respeto al resto de compañeros.

Una de las máximas de este código será el respeto por los demás no sólo en su condición de compañero/a sino en su condición de persona.

Se respetarán las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados del Grupo, por lo que se evitará la duplicidad de cargos y de responsabilidades dentro de los departamentos. En cada puesto deberán estar perfectamente definidas las funciones y responsabilidades, evitando así la competencia y rivalidad entre compañeros, para lo que periódicamente se llevarán a cabo evaluaciones del desempeño.

No hay que olvidar que la relación profesional y la personal deberán estar perfectamente diferenciadas. Los problemas personales que pudieran existir entre dos o más personas dentro de la organización, bajo ningún concepto deberán afectar al rendimiento laboral de éstas ni al desempeño de sus funciones dentro de la organización.

Se respetará la condición sexual, religiosa, política e ideológica de cualquier empleado del Grupo, con independencia de que no se ajuste a los ideales de la mayoría de la organización y siempre que no atente contra las normas establecidas en el grupo.

Artículo 15. Deber de vocación de servicio y atención al cliente.

Dentro de la organización, uno de los valores más apreciados es la vocación de servicio hacia los propios compañeros así como hacia los clientes (asegurados/ mutualistas). El compromiso es uno de los pilares de la cultura empresarial de la organización.

Para formar parte del Grupo Pelayo es imprescindible tener vocación de servicio y compromiso, totalmente compatibles con las responsabilidades y funciones del puesto que se está desempeñando.

Artículo 16. Deber de Pulcritud y buena imagen.

Todo empleado debe acudir a su lugar de trabajo, con un atuendo acorde con el puesto que ocupa. Los empleados para los que dentro de sus responsabilidades se encuentre la atención al público o a proveedores, deberán ser cuidadosos con su imagen, apariencia física, vestimenta, modales etc., ya que representan la imagen de la organización.

Artículo 17. Deber de Lealtad al Grupo.

Al incorporarse al Grupo Pelayo, todo empleado debe lealtad al grupo, por lo que por parte del Grupo se pondrán todos los medios a su alcance para que los empleados se sientan totalmente identificados con los objetivos de la empresa a la que pertenecen.

En el supuesto de no continuar unido a la empresa mediante una relación laboral, el empleado que no forme parte del Grupo Pelayo, no facilitará información de la empresa a ninguno de sus competidores directos o indirectos.

Artículo 18. Deber de respeto de la intimidad y de la vida privada del empleado/ compañero.

1. Todos los empleados del Grupo Pelayo tienen el derecho a preservar su intimidad y los detalles de su vida privada, por los que ni la empresa ni ninguno de los empleados, deberá inmiscuirse en la vida del resto de sus compañeros.
2. Se tratará de frenar y no dar pie a que se extiendan rumores sobre la vida privada de los empleados/ compañeros de cualquiera en las entidades que forman el Grupo Pelayo.
3. En el supuesto de que llegara a nuestros oídos, datos sobre la vida privada de alguno de nuestros compañeros, no fomentáramos ni contribuiríamos a la propagación de estos datos. Si todos colaboramos los

rumores dejarían de expandirse y propagarse por toda la entidad y afectar negativamente a determinadas personas que forman parte del Grupo.

4. A la persona o personas que nos están hablando de los demás les informaremos de este artículo y les invitaremos a que lo lean antes de continuar contribuyendo a la propagación de datos de la vida privada de otros compañeros.

Artículo 19. Deber de Proponer Mejoras

Las organizaciones empresariales son entidades, entes vivos que deben de ir renovándose y mejorando día a día. Esto implica que cada uno de los empleados debe colaborar y aportar ideas.

1. Todo empleado del Grupo Pelayo que considere que conoce un nicho de mercado o que intuya que puede existir una oportunidad de negocio, elaborará un informe donde se recojan las posibilidades de negocio y un análisis de la viabilidad del proyecto. Este estudio se presentará a la subdirección de proyectos y esta subdirección será la encargada de valorar el informe y decidir si se presenta la propuesta al comité de proyectos prioritarios.

2. El empleado que presente uno o varias propuestas de mejora, propuesta para nuevos proyectos etc., se le hará entrega de un distintivo y si su propuesta finalmente se desarrolla como proyecto, en la Asamblea General, se le hará una mención especial y se le entregará una placa conmemorativa.

Artículo 20. Deber de optimización de los recursos.

Como norma de carácter general se tratará de fomentar entre todos los empleados del Grupo, el respeto por el medio ambiente, para lo cual se establece lo siguiente:

1. Se tratará de utilizar papel reciclado o reutilizado para la impresión de documentación de apoyo y uso personal, borradores de documentos, documentos de trabajo personal etc.

2. Se buscará una empresa que nos ayude a reciclar los envoltorios y los propios consumibles, cartuchos de tinta, toner impresora, etc.

3. Los papeles y cartones se separarán del resto de residuos, depositándolos en los contenedores habilitados para tal efecto.
4. Se tratará de ahorrar energía, por lo que cada vez que quede la zona en la que estamos vacía, apagaremos la luz.
5. No malgastaremos el agua, olvidándonos cerrar los grifos y cisternas.

Artículo 21. Deber de cumplimiento de las obligaciones del puesto y aportar valor añadido al trabajo desempeñado.

1. Todo empleado del grupo, tendrá la obligación de cumplir con las responsabilidades de su puesto, tratar de mejorar en su trabajo, teniendo como objetivo propio, los objetivos del grupo.
2. No nos limitaremos a ejercer nuestro trabajo de manera mecánica, sino que trataremos de aportar un valor añadido a cada función que desempeñemos, ya que el mejor capital de una empresa es el Capital Humano. En un mundo competitivo como en el que vivimos, donde las tecnologías se puede desarrollar hasta hacerla prácticamente igual que la de la competencia, lo que hace que una organización sea más competitiva y diferente a su competencia directa es el valor añadido, que aportan sus empleados.

DERECHOS

Artículo 22. A una Comunicación Transparente entre empleado – empresa.

1. La Comisión Ética, se encargará de desarrollar e implantar un plan de comunicación. La primera etapa de este plan de comunicación, será el portal del empleado, que recogerá todas las noticias de carácter empresarial de la entidad, así como todos los documentos, plantillas, argumentarios, etc., en definitiva toda la ayuda necesaria para el desarrollo efectivo del trabajo.
2. Bimensualmente se publicará una *newsletter* o revista interna, en la que además de publicarse los acontecimientos acaecidos en el Grupo, podremos encontrar noticias del lado más humano del grupo.

Artículo 23. Derecho a participar en los proyectos del grupo

1. El empleado que haya presentado un informe de mejora o una propuesta de proyecto, y ésta haya sido aprobada por la subdirección de proyectos para poderla poner en marcha, tiene el derecho de poder participar en el proyecto. Esto no significa que deba ser el responsable del proyecto, si no está cualificado para ello, pero si tiene el derecho legítimo de participar en el proyecto puesto que él ha tenido la idea y puede ser una aportación muy valiosa, ya que fue el primero que detectó la necesidad e inició el estudio.
2. Nadie podrá coaccionar a ningún empleado para que haga valer este derecho.
3. Si recibiera alguna coacción por parte de alguna persona de la entidad que le tratara de impedir que presentara su propuesta, lo pondrá inmediatamente en conocimiento de la comisión ética.

Artículo 24. Derecho a estar informado de los acontecimientos del Grupo Pelayo.

1. Todos los empleados del grupo Pelayo, tienen el derecho a ser informado de todos los acontecimientos que ocurren en la organización, objetivos empresariales, cambios en las estrategias del grupo, adquisiciones inmobiliarias del Grupo, puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales, desarrollo de nuevas aplicaciones, modificaciones en la política de selección de riesgos, líneas de comunicación, imagen del grupo, nombramientos de nuevos empleados, destituciones, cambios departamentales, fechas de eventos del Grupo, Premio Jurista, Foro Jurista, Asamblea General etc. etc.
2. Todos estos cambios, eventos etc. serán publicados con la suficiente antelación para que todos los empleados puedan tener conocimiento de los mismos, en el portal del empleado y a través de una circular interna.

Artículo 25. Derecho a la formación necesaria para desarrollar el trabajo.

1. El departamento de Recursos Humanos, será el encargado de fomentar la formación de los empleados del grupo, por lo que cada empleado tendrá un plan de formación específico en consonancia con el cargo que ocupa dentro de la organización.
2. Si este departamento, o dentro del Grupo, no se dispusiera del personal necesario para impartir esta formación específica, se buscaría a un externo para que se encargara.
3. Si los propios empleados, por iniciativa propia propusieran cursos se tendrán en cuenta sus inquietudes formativas.
4. La formación se impartirá dentro del horario laboral.
5. Finalizado el seminario, curso etc. se cumplimentará un cuestionario de valoración del mismo.

Artículo 26. Derecho a desarrollar la carrera profesional.

En relación con el artículo anterior, se ha formulado este derecho, por el que todo empleado del Grupo Pelayo, tendrá derecho a desarrollar su carrera profesional dentro del grupo:

1. En el caso de que se presente una oportunidad de mejorar su situación personal y/o profesional, y el empleado quisiera presentar su candidatura a ese puesto, su inmediato superior le facilitara en lo posible el cambio.
2. Si en los estudios de evaluación de desempeño y de gestión del conocimiento, se detecta el potencial de un empleado, se hará todo lo posible y contando con el consentimiento del empleado, por desarrollarlo, para ello se elaborará un plan de carrera a tres años, donde se establecerá no sólo la evolución profesional, sino la salarial.
3. Si para desarrollar su carrera profesional, el empleado quisiera continuar con estudios de post-grado, masters, doctorado etc., la organización no

pondrá impedimento alguno, estableciendo durante la duración del curso un horario que facilite la asistencia a clase.

Artículo 27. Derecho a una retribución justa y ecuánime con la responsabilidad del puesto.

Por el trabajo desarrollado por el empleado se percibirá una retribución, un sueldo, que es la suma de una parte fija, más una parte variable, que el empleado podrá percibir en función del cumplimiento o no de los objetivos establecidos. El porcentaje de la parte variable se establecerá atendiendo a dos criterios y sobre estos se establecerá una ponderación:

1. En función del cumplimiento de los objetivos establecidos a nivel de entidad (crecimiento en volumen de negocio, mejora de la rentabilidad, control de la siniestralidad y el fraude), esto supondrá un 30% sobre el total del variable.
2. En función de los objetivos del departamento, así como los objetivos establecidos para el propio puesto. El 70% restante.
3. El porcentaje de variable se calculará sobre el salario bruto anual percibido.

En cuanto a la retribución fija, a la hora de establecer el sueldo se valorará:

1. Responsabilidad del puesto dentro de la organización.
2. Formación del empleado académica, titulaciones y formación adicional.
3. Experiencia profesional dentro del sector.
4. Trayectoria profesional dentro y fuera del grupo
5. Plan de carrera profesional⁵² dentro del grupo.

Artículo 28. Derecho a una conciliación entre vida profesional y personal.

Este derecho está pensado especialmente para los padres y madres del grupo, así como para aquellos que se están planteando ser padres. Todos tenemos derecho a desarrollar nuestra vida privada y en muchas ocasiones, este desarrollo viene de la mano de la creación de una unidad familiar. Cada día, es más complicado poder conciliar las dos facetas, personal y profesional. En el caso de las mujeres es aún en mucho más complicado. En muchas ocasiones una trayectoria profesional brillante se ve truncada por la decisión de ser madre y para evitar esta situación, se hará valer este derecho.

1. Se ayudará en la medida de lo posible a todos los empleados que por motivos familiares, hijos pequeños, próximas maternidades, familiares que precisan de su cuidado, soliciten una reducción de jornada.
2. Si por las características de su puesto no se pudiera conceder la reducción de jornada, se tratará de establecer un horario adaptado y aprobado por ambas partes, tanto por la organización como por el empleado.
3. Esta reducción de jornada se cubrirá si fuera necesario y posible con personas de sexo femenino, ya que es un colectivo con mayor porcentaje de paro.
4. En los presupuestos anuales, se establecerá una partida de ayudas para guardería, gastos escolares, becas, ayudas para material escolar etc. Esta partida se irá incrementando en función del número de niños en edad escolar existente dentro del Grupo.
5. En cuanto a la ubicación, del lugar de trabajo, siempre que el puesto no requiera una ubicación específica, se optará por ofrecer al empleado la posibilidad de ubicarse en el emplazamiento más cercano a su domicilio, o al colegio o guardería de sus hijos.

Título III. Disposiciones Finales

Artículo 29. Comunicaciones a distancia

A los efectos de cualesquiera actos de comunicación e información, preceptivos o voluntarios, entre cualquiera de las entidades del Grupo Pelayo, la Comisión Ética, el Consejo, las Comisiones del Consejo, los Consejeros y los proveedores y clientes, previstos en el presente Reglamento, cualquiera que sea el emisor y el destinatario de las comunicaciones, serán plenamente eficaces los medios telefónicos, electrónicos y demás técnicas de comunicación a distancia. Se considerarán válidas, en tal sentido, las direcciones de correo electrónico facilitadas por cada persona perteneciente a cualquiera de los grupos de interés citados, por lo que deberán notificar cualquier modificación de las mismas