



Primeras Jornadas del Observatorio RSE (Madrid, 16 y 17 de octubre de 2006)

ESTHER TRUJILLO (Gerente de Responsabilidad Corporativa en Telefónica)

Vamos a intentar hacer un repaso, más o menos rápido, de cómo hemos evolucionado en Telefónica, en la gestión de la Responsabilidad Corporativa, y qué proyectos se contienen dentro del modelo de gestión.

He estructurado la intervención en torno a grandes preguntas y respuestas. La primera pregunta, por tanto, sería por qué una empresa de las dimensiones de Telefónica decide embarcarse de manera formal en la gestión de la responsabilidad corporativa.

En primer lugar, el problema reputacional se produce porque la Compañía entra cada día en contacto con miles de millones de personas, sean accionistas, empleados, clientes, etc.

En segundo lugar, razones de equilibrio, entre el valor que se crea hacia los grupos de interés. Por lo tanto, una necesidad de crear confianza hacia todos los grupos de interés.

Y muchas más razones: razones de transparencia, razones de efectos que han creado los escándalos de gobierno corporativo americanos, razones de ego corporativo. Hay mucha competencia, las empresas quieren estar ahí en el ranking, sobre todo si sus competidores principales están. En general, se trata de crear confianza en los mercados, una confianza que en algunos momentos se perdió.

No voy a entrar en el debate si es responsabilidad social o responsabilidad corporativa, o sólo social o sólo corporativa, creo que es un debate que consume mucho tiempo y no lleva a ningún lado. Para nosotros, la responsabilidad social o corporativa o empresarial, es uno de los tres pilares de acción de la Compañía. La Compañía creó este modelo conceptual, que no pretende ser un modelo de trabajo, sino un modelo de qué lugar ocupa cada cosa para nosotros.

Más o menos viene a decir. "la reputación es algo que tardará mucho en construirse y poco tiempo en destruirse". Dice que la ética es el único suelo estable sobre el que puede levantarse una reputación empresarial, que la empresa debe identificar unos valores, apoyados en la ética, que determinan dónde quiere llegar la empresa, su misión y su visión y con qué recursos cuenta.

Las acciones de la empresa hacia el exterior se basan en tres grandes pilares: las acciones de gestión de la empresa, el gobierno corporativo, su cartera de productos y servicios, su identidad, su imagen y las acciones de responsabilidad en toda su amplitud del concepto social y, por último, la empresa ha de comunicar todo eso a los diferentes grupos de interés.

Según define nuestro Presidente, para nosotros se trata más del cómo que de qué. No se trata de las acciones, sino de cómo se gestiona cada uno de los procesos que configuran la gestión de la empresa. Nos preocupan no sólo los ingresos sino cómo se logran esos ingresos.

Personalmente me quedo con la frase que dice que la responsabilidad significa no perder nunca la capacidad de respuesta. Es una definición muy etimológica, muy sencilla y bastante amplia.

¿Quiénes somos? Somos una unidad, la Subdirección General de Marca, Responsabilidad y Reputación Corporativa, creada en octubre de 2001, cumplimos ahora cinco años, estamos adscritos a la Secretaría General Técnica del Presidente y reportamos a una Comisión del Consejo de Administración que se reúne de manera bimensual y está formada por cuatro Consejeros independientes.

Nuestras funciones consisten en estudiar y analizar qué necesidades y expectativas tienen los diferentes grupos de interés en relación con Telefónica, identificar los puntos críticos de mejora de esa relación, elaborar herramientas y modelos de gestión que puedan aplicarse en todos los países en que operamos y medir la eficacia y la eficiencia de todas estas políticas en la forma del Informe Anual de Responsabilidad Corporativa que emitimos cada año.

En definitiva, intentamos llevar a todas las áreas de gestión el concepto de la responsabilidad, entendida como la capacidad de responder ante todos los grupos de interés, a todos los rincones de la Compañía, a todos los países en que actuamos y con ello elevar progresivamente los listones de cumplimiento y los estándares éticos de comportamiento de la empresa.

Hemos diseñado un modelo de gestión. El modelo dice básicamente que primero hemos de identificar cuáles son nuestros principales riesgos, de cara a la relación a la gestión con los grupos de interés, conocer cuáles son los grandes *agujeros negros* en la gestión de esa relación, y también las buenas prácticas, por qué no, porque algunas veces tenemos en alguna línea de negocio, en algún país en que operamos, una política determinada, no se, por ejemplo, de teletrabajo, o de alguna otra cosa, que puede exportarse a otras líneas de negocio y que no se está haciendo. Eso que se llama sinergia.

En la segunda fase hacemos un diagnóstico, en la medida en que lo que para nosotros sea crítico o importante, también lo sea para los propios grupos de interés. es decir, a través de diferentes herramientas intentamos contrastar la prioridad de los proyectos con los grupos de interés y con sus representantes.

En tercer lugar, elaboramos proyectos dirigidos a cumplir esas expectativas de los grupos de interés, elaboramos metodologías de trabajo y creamos grupos internos técnicos que desarrollen proyectos concretos, implantamos en líneas y países, adaptando a las peculiaridades sociales y de cada uno de los países en que operamos y, por último, medimos e informamos anualmente. De alguna forma, el paso quinto, la elaboración del Informe, se convierte cada año en un nuevo diagnóstico de cómo se encuentra la Compañía y qué buenas prácticas tenemos.

¿Qué herramientas estamos usando. Estamos usando un modelo que mide cómo somos vistos por nuestros grupos de interés, entrevistando por cada país a 30.000 ciudadanos, les preguntamos sobre siete variables, que se desglosan hasta en 26 atributos diferentes. Esto nos permite un seguimiento de en qué aspectos somos mejor o peor percibidos. Es adaptable a cada uno de los países y eso nos permite identificar oportunidades en cada país.

Tenemos una metodología sofisticada, que hemos elaborado con Accountability, una organización británica, y con Naciones Unidas, y que ha dado algunos frutos interesantes, aunque es una metodología de largo recorrido.

El caso práctico, que en este foro quizá mejor encajaría, es el caso de los ex empleados de Telefónica, a fecha de hoy 47.600 en España, un colectivo que nos parecía no se podía dejar de la mano, en la medida que representa un capital social e intelectual impresionante. Hay ingenieros, secretarías, abogados, economistas, gente con 40 años de experiencia en la Compañía, que han visto prácticamente nacer la Compañía.

Pensábamos que merecía la pena recuperar esa relación. Para canalizar la relación con ellos y el diálogo con ellos, entablamos un diálogo con los dos sindicatos mayoritarios, UGT y CCOO, y con la Asociación de Jubilados de Telefónica, que tiene 17.000 socios, intentando, a través de grupos de trabajo y de reuniones entender exactamente si esperaban algo de Telefónica, o estaban conformes con romper la relación radicalmente cuando abandonan la empresa.

Se vio que sus expectativas y sus demandas estaban sobre todo centradas en: información, queremos saber qué ocurre en Telefónica cuando yo me voy, ya no tengo información sobre lo que la Compañía hace o no hace, queremos contacto con antiguos compañeros, querían recuperar relaciones con compañeros, con los que trabajaron y que ya no sabían de ellos, querían tener acceso a las diferentes ofertas comerciales a las que tenemos acceso los empleados, que ese privilegio no se rompiera y la Compañía siguiera dándoles ese beneficio, prestaciones sociales de tipo atención a la dependencia, por edad, nuestra Asociación de Atención a Personas con Discapacidad, seguros médicos, planes de pensiones, y querían involucrarse en la Compañía, y, entonces, encontramos que entre otros ejes de colaboración interesantes estaba, por ejemplo, nuestro programa de voluntariado corporativo. La mejor manera de canalizar esa relación era una plataforma on-line que agrupara todas esas necesidades. Este es el que hemos llamado Club Telefónica Senior en el que estamos ofreciendo, lo que de alguna manera nos pedían; actividades de voluntariado, club de compras, beneficios en productos y servicios de la Compañía, etc.

La segunda herramienta de captación de expectativas de los grupos de interés, está relacionada con la presencia que tenemos en todos los foros de trabajo, casi todos presentes en esta mesa, por cierto, en los que trabajamos aportando nuestra experiencia, nuestros casos prácticos a nivel nacional, a nivel europeo y a nivel global con entidades, como Naciones Unidas, la ISO, la Cámara de Comercio Internacional, foros todos ellos interrelacionados, foros en los que se debate cuál es el futuro de la responsabilidad corporativa, de las empresas y lo que las empresas, en definitiva, deberían o no deberían hacer.

Nuestro principal aprendizaje ha sido encontrar cuáles son los mínimos comunes, cuáles son los ejes en los que en todos los foros se pronuncian, y que las empresas, de todas formas habrán de acometer, y vemos que hay temas, como los derechos humanos, los derechos laborales o la transparencia que no se cuestionan en absoluto, que todos los foros entienden que forman parte esencial y troncal de la responsabilidad corporativa.

En tercer lugar, el valor que se crea en los mercados financieros nos ha revertido, digamos, en forma de presencia en índices bursátiles internacionales, en los que se accede a través de cuestionarios muy exigentes. Pensamos que también somos de ayuda a la Compañía porque hemos sido capaces de poner marco común a muchas actividades que de manera histórica se venían realizando con mucha dispersión. Aquí tenéis el ejemplo de la discapacidad. Esta sería, por ejemplo, la declinación de lo que las diferentes empresas del grupo están aportando al mundo de la discapacidad y de la accesibilidad en forma de empleo, en forma de sensibilización social, en forma de proyectos educativos, desarrollo de productos y servicios, etc., y que hemos convertido en Telefónica Accesible, un proyecto 360 grados en el que se involucran todas las empresas del grupo, todas las áreas de gestión, y en el cual hemos cerrado una alianza con las propias personas con discapacidad, con la patronal de representación que sería CERMI.

El concepto de adaptación local viene obligado por el crecimiento que ha tenido la Compañía, de estar en un país a estar en 20, o estar en un universo de 39 millones de habitantes, a estar en un mercado potencial de 670 millones de habitantes nos obliga a ser próximos a cada una de las sociedades.

El modelo de medición de reputación lo hemos ponderado en cada país, y eso nos ayuda a priorizar los proyectos a nivel local, hemos adaptado también nuestro modelo de reporte con unos mínimos comunes, pero tenemos un reporte específico por cada uno de los países en que operamos.

En Telefónica tenemos el antecedente de nuestros primeros balances sociales en el año 83, el índice que estábamos utilizando en esa fecha, empleados, clientes, accionistas, proveedores, sociedad, y este

fue el inicio del informe de 2005, empleados, clientes, accionistas, proveedores, sociedad. Nada nuevo bajo el sol, como veis, no estamos recuperando viejos valores.

La memoria de responsabilidad corporativa es una herramienta de comunicación importantísima, que logra que la información esté disponible, que cuando un grupo de interés se acerca a la empresa, un inversor o un cliente pidiendo información, la información esté ahí. E, incluso, nuestra mejor herramienta de trabajo interna es también este Informe.

Nos definimos como un motor de desarrollo tecnológico. Un motor de progreso tecnológico, motor de progreso social, a través de proyectos de responsabilidad social y de acción social y como un motor de creación de valor hacia todos los grupos de interés.

Estamos intentando consolidar la información, hemos contrastado los contenidos del Informe hasta con 30 organizaciones sociales para, de alguna forma, comprobar si la información que estamos emitiendo es la que demandan y, en definitiva, lo que buscamos es crecer en la calidad de la información, no tanto en el número de indicadores, sino consolidar la información cada vez mejor, cada vez de manera más efectiva.

A través del Informe evaluamos el cumplimiento y volvemos a tener una idea del panorama actual de la relación con los grupos de interés. En definitiva, pensamos que tenemos que bajar a los procesos de gestión, que se trata más de hacer bien lo que tenemos que hacer, y que para nosotros es una opción segura para la Compañía, nos hace una mejor opción de inversión y asegura la relación con los grupos de interés.

Decía Lincoln que no se puede engañar a todo el mundo durante todo el tiempo. Se puede engañar a unos pocos durante mucho tiempo, o se puede engañar a muchos durante poco tiempo, pero no se puede engañar a todo durante todo el tiempo. Así que el tiempo nos dará o nos quitará la razón.

Gracias.