

**¿Es la Responsabilidad Social Empresarial, una apuesta por la Utilidad y
Rentabilidad?**



**NATALIA QUINTERO MONTAÑA
DIEGO ALEJANDRO RUIZ HERRERA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2012

Tabla de Contenido

Introducción.....	4
Marco Teórico.....	7
1. Responsabilidad Social.....	8
2. Rentabilidad y utilidad.....	11
3. Relación Utilidad y RSE.....	12
Evolución de la Responsabilidad Social.....	15
Periodo 2009.....	15
1. Compensación justa.....	16
2. “Liderazgo directivo de 360°”.....	17
3. “La promesa empleado”.....	17
Niveles del Crecimiento Social:.....	19
1. Protección Integral.....	19
2. Calidad Educativa.....	19
3. Fortalecimiento Institucional.....	19
Periodo de 2010.....	21
1. Gestión de los impactos.....	22
2. Gestión de oportunidades.....	22
3. Involucramiento con los grupos de interés.....	23
Conclusiones.....	25
<i>Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial</i>	25
Bibliografía.....	29
Anexos.....	31
Grafico 1.....	31
Grafica 2.....	32
Grafico 3.....	33
Grafica 4.....	34
Grafica 5.....	34

Grafico 7	36
Grafica 8	37
Grafico 9	38
Grafico 10	39
Grafico 11	40

Introducción

La Gestión de las organizaciones ha sufrido cambios a través del tiempo, pasando desde el enfoque de Taylor y Fayol, donde lo más importante era aumentar la eficiencia en la producción para poder así aumentar la utilidad para los dueños sin considerar los participantes de este proceso, hasta la actualidad donde no solo se busca un beneficio para el accionista, sino que se ha agregado la importancia de los Stakeholders que se definen como "*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives.*" (Freeman, 1984 p. 24) fomentando así un sentido de integralidad en su forma de gestión.

A nivel internacional las empresas han aplicado dicho modelo, el cual se enfoca en la importancia de los Stakeholders en la Responsabilidad Social como un factor favorable a sus ingresos, empresas como Google, Intel o Nestlé entre otras han desarrollado un *shared value* termino que Michel Porter define como "*...policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates*" (Porter, 2011) lo que ha generado beneficios relacionados con las utilidades y que ha llegado a posicionarlas dentro de las 50 empresas más grandes según la revista Forbes 2011 y dentro

de las 100 empresas más sostenibles del mundo según la revista Global 100 de 2011.

La necesidad de conocer unas políticas serias de RSE, estructuradas como las que se pueden encontrar en algunas empresas de ámbito internacional nos pone en manifiesto la necesidad de revisar un empresa que nos permita hacer un análisis de las diferentes prácticas que se llevan a cabo, las cuales nos podrá ayudar a identificar la relación que existe entre la RSE y los indicadores de Rentabilidad y Utilidad.

Dentro del tercer sector económico (servicios) las empresas de telecomunicaciones no son ajenas a la realidad que propone la RSE. Para efectos de este trabajo se quiere estudiar el caso de la compañía Telefónica en relación a la manera en que han operado las directrices sobre RSE en Colombia durante los años 2009 y 2010 entendiendo que ellas se encuentran atadas a la naturaleza misma de la empresa que se entiende como una compañía multinacional.

Telefónica se constituye en Madrid, España en 1924, empanzando así su permanente desarrollo y crecimiento en el sector de las telecomunicaciones, el cual durante años posteriores se expandió a nivel global, tras conquistar el

mercado español su crecimiento se ve potencializado en Europa gracias a su poder de innovación y para inicio de los años 90`s logra penetrar el mercado Latinoamericano iniciando labores en Chile , Argentina y Brasil adquiriendo pequeñas empresas locales como Bellsouth , Cesky Telecom , Telesp entre otras. Gracias al proceso de innovación para inicios del año 1999 lanza el servicio de acceso fijo de banda ancha ADSL el cual constituye el mayor avance tecnológico del momento en el entorno de telecomunicaciones en Europa y Latino América. Para el año 2006 adquiere el 51% de Colombia Telecom generando así una nueva unidad de negocio con la cual esperaban aumentar su participación del mercado Latino Americano. Para su primer año de funcionamiento telefónica Colombia conto con 10,2 millones de accesos de clientes, 7,8 millones de clientes de telefonía móvil, 2,4 millones de clientes de telefonía fija, además estaba presente en 998 municipios de 1.098 existentes, 7.132 empleados directos y 7.678 indirectos. Junto a su plan de expansión económica, Telefónica contaba con un esquema de Responsabilidad Social Corporativa, el cual se constituía en uno de los pilares más importantes de su crecimiento, no solo buscando ganar terreno dentro del mercado sino generando además un valor agregado para la sociedad donde participaba. Es por eso que para su primer año de participación en Colombia invirtió alrededor de \$15 mil millones en telefonía social que se ven reflejado en el proyecto *Proniño*, con el cual más de 4.000 menores de escasos recursos volvieron a

estudiar. Estos primeros pasos de Telefónica en Colombia se fueron poco a poco consolidando a medida que pasaba el tiempo, aplicando su estrategia social enfocada en el crecimiento de la empresa a nivel local y mundial.

Marco Teórico

El mundo empresarial hoy en día gira más rápido que hace 10 años, nos enfrentamos a sucesos y a entornos nuevos. La importancia de la naturaleza, de los recursos naturales, de las repercusiones de un capitalismo acelerado en la humanidad; nos enfrentamos a una economía que cada vez acepta menos errores y exige más beneficio a la sociedad y es ahí donde la Responsabilidad Social Empresarial toma fuerza. Tanto empresas como empresarios están obligados a pensar diferente, a reaccionar diferente, a tener visión completa del mundo que los rodea si se quiere llegar al éxito. Es necesario determinar realmente cual es el papel que desarrollan los empresarios en Colombia y en el mundo frente a la actualidad del mundo empresarial que avanza y evoluciona cada vez más rápido.

1. Responsabilidad Social

Con el transcurso de los años nuevos factores han ido tomado un mayor valor para la empresa y para la sociedad, variables como el medio ambiente y la responsabilidad social poco a poco se han convertido en una prioridad, dentro de un sistema mundial que lentamente ha absorbido a la sociedad en su proceso de expansión. El termino de Responsabilidad Social Empresarial es inherente a la empresa y tiene relación con la forma de operación y su objetivo de hacerla sustentable económico y ambientalmente (Calderón 2009). El termino surge a partir del siglo XIX cuando la mentalidad empresarial se transformo y los empleadores empezaron a preocuparse poco a poco por la estabilidad o bienestar de sus empleados; todo gracias a lo que en su momento se llamo *“estado de bienestar”*; termino surgido posterior a la segunda guerra mundial e influenciado por la Gran Depresión y definido por Marshall como *“una combinación especial entre democracia, bienestar social y capitalismo”* (Marshall, T. H. 1950. *Citizenship and social class and other essays*. Cambridge) .Estas definiciones fueron evolucionando con el tiempo y fueron integrando más elementos teóricos. Autores como Abigail McWilliams o Archie Carroll, han propuesto una manera estructural de la RSE, este último propone una forma unificada de conceptos relacionados con la empresa que él llamo *“modelo de desempeño social”*; el cual plasmó en una pirámide estructural

generada en orden ascendente según su importancia e impacto en el entorno: económica; legal, ética y social. Todas y cada una de estas bases se debe interrelacionar, es decir que la empresa en si debe ser un ente que cumpla generando ganancias, que se amolde a las leyes y regulaciones estatales, que sea ética o profesional haciendo lo que deba hacer y social dedicando recursos o esfuerzos hacia y para la comunidad.

A partir de ahí algunos autores han generado diferentes teorías con respecto a impactos y definiciones de RSE. Discroll y Crombie proponen una visión enfocada en legitimación, que nace de la existencia del contrato social entre la empresa y la sociedad en la que se desempeña y es el resultado de la llamada *business ethics*; es decir que los objetivos y estrategias de operación están acordes a las normas y conductas sociales aceptables. La empresa en esta teoría posee un enfoque institucional, una organización social yendo muchos más allá que la teoría de los grupos de interés o *stakeholders*., es una empresa que respeta la legislación y establece sus principios y valores de acuerdo al entorno social donde está.

Tras los lineamientos sociales surge una teoría enfocada en el ambiente donde se desarrollan las empresas, traspasa las barreras sociales y se centra en el medio ambiente y en los recursos que maneja. *Resource Dependence theory* enfoca su estudio en como los recursos que necesita la empresa afectan el

comportamiento organizacional de la misma. Formalizada en la publicación *The External Control of Organizations: A resource Dependence Perspective* (Pfeffer & Salancik 1978) expresa que la organización al depender de recursos debe interrelacionarse con su ambiente estableciendo alianzas a través de unas redes de comunicación y beneficio, de la cual todos los stakeholders y los grupos que intervienen salgan beneficiados .

Después de diversas teorías sobre RSE, Marshall y Porter han ido un poco más allá y ya han considerado a las compañías como algo más que entes encargados de generar beneficio para sí misma, basándose en una teoría unificadora donde le añaden a la empresa, un conjunto de características y entornos a los que debe afectar de manera positiva es decir debe ser un generador de impactos favorable para la sociedad y al medio ambiente, juntando planteamientos de las teorías institucional, legitima y de impacto a los grupos de interés, dando así la definición moderna de RSE *“relates to the activities of businesses ,particularly in terms of their contribution to achieving economic, social and environmental sustainability.... In practice, CSR is about how companies manage their business processes to produce an overall positive impact on society”*. Existen diversas definiciones en el mundo empresarial pero todas llegan al mismo punto, favorecer no solo a la empresa sino a su entorno. Pero la cuestión está en ¿qué tan favorable es para la empresa impactar su entorno, sin afectar su utilidad? Las teorías se enfocan en un beneficio que hoy

en día se maneja como factor de mejora en la imagen corporativa que tiene el consumidor frente a los procesos de la compañía, pero ¿Es igual de determinante la aplicación idónea y no filantrópica de la RSE para el aumento de la utilidad? Es beneficioso en términos económicos para las compañías enfocar más recursos y esfuerzo en el área de RSE? Para eso es necesario clara la definición de Rentabilidad

2. Rentabilidad y utilidad

Es el indicador que mejor expresa la eficiencia económica, ya que pasa de ser una simple ecuación a convertirse en el indicador vital de la empresa, usualmente se le relaciona con la palabra rendimientos que es lo que se genera como excedente después de descontar los costos de una inversión hecha previamente. Esta cadena de términos nos lleva a lo que significa el beneficio o no para los stakeholders, la utilidad. Aunque es un término que comúnmente se define de forma matemática, a través de una ecuación, en conceptos teóricos Adam Smith denota la utilidad como el aumento de riqueza de los individuos o Agentes Económicos. El término, históricamente, tomó relevancia desde la *teoría del valor-trabajo* considerada por Adam Smith donde proponía que el valor de un bien se determinaba por la cantidad de trabajo que genera para la creación del mismo. Esta teoría la llevo a escalas macroeconómicas y las aplico a los procesos financieros de las naciones.

Sin embargo esta teoría fue modificada por diferentes pensadores como David Ricardo y Carl Marx, todas bajo la luz de un fundamento político. Dichas teorías dieron base y soporte para que el Economista Austriaco Friederich von Wieser pudiera contextualizar término afín a la relación beneficio-trabajo, dando lugar a la hoy llamada Rentabilidad, es otras palabras *“la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa frente al capitales invertidos”* (Oriol Amat ,2000). Dichos pensadores basaban gran parte de sus teorías sobre economía en una economía social, dado que muchos de ellos eran sociólogos. Esto nos da paso a que podamos tener una relación desde las mismas teorías económicas, entre el trabajo y la producción y su impacto en la sociedad, tomando como base la definición propuesta por Adam Smith sobre utilidad y la contextualización de Friederich von Wieser sobre el concepto de Rentabilidad.

3. Relación Utilidad y RSE

Michael Porter logro establecer un vinculo entre RSE y utilidad a través de lo que él llama *shared value* que define como *“...as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress...”* (Porter, M, & Kramer, M 2011, pp. 62-77), es decir la combinación entre los beneficios recibidos y generados por la empresa, este es el enlace al que las empresas deben hacer

énfasis, ese valor agregado que favorezca a la empresa y a su entorno. En su libro *Estrategia y Sociedad* menciona que la RSE puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. (Porter, 2006) Sin embargo es claro que la Responsabilidad dentro de las empresas no refleja lo que el autor propone, incluso lo demuestra al mencionar un estudio realizado en 2005 donde solo el 64% de las empresas más grandes del mundo hacían un reporte anual o un informe aparte sobre sustentabilidad. Es claro que Michel Porter propone una RSE estratégica, una forma de aplicación donde la empresa supera los paradigmas actuales y profundiza en los beneficios que una Responsabilidad Empresarial bien aplicada; esta teoría solidifica el enfoque económico sin dejar de lado los stakeholders y grupos de interés.

Esa relación no es nueva, a principios de los años 70's un Economista y Filósofo plasmo su crítica frente a lo que se consideraba responsabilidad social y su relación con los stakeholders, Milton Friedman en su artículo *The Social Responsibility of Business is to Increase its profits*. Donde le quita responsabilidad a las empresas ya que considera que el objeto de la empresa o de los negocios es solo generar ganancias, lo cual determina que las responsabilidades de las compañías son artificiales ya que el mercado mismo se encargara de mantener orden y equilibrio dentro de la sociedad (Friedman, 1970) .Sin embargo, y a pesar de estos postulados, es innegable una relación

dentro la RSE y la utilidad de una empresa. Las diversas teorías coinciden en que se genera un beneficio mutuo y por ende tienen directa relación con las ganancias que una empresa pueda generar aun cuando proporcionalmente la relación sea baja.

En Colombia se ven indicios en instituciones nacionales que tratan de enfocar en la realidad del país en su RSE; como lo es el caso de FEDEGAN que plantea : “*.,colocar su capacidad de liderazgo en función del nuevo papel que debe desempeñar la institucionalidad gremial en todo el país, como protagonistas sociales y políticos de desarrollo regional..*” (Fedegan, 2007)O empresas como Alpina, Postobón, Davivienda, La cámara de Comercio, Arturo Calle entre otras, que siendo grandes compañías a nivel nacional, tienen una participación con la sociedad por ejemplo Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Alpina, Fundamor, Funstall Proyecto Unión, Fundación Arturo Calle, participación en proyectos de generación de viviendas para personas de bajos recursos como *un techo por mi país* , apoyos económicos a damnificados por eventos invernales, jornadas trimestrales de voluntariado etc. No es ajeno a la realidad de una empresa favorecer a la sociedad donde se desempeña, pero es necesaria una participación centrada en los principios de las diversas teorías dejando de lado la simple filantropía. Es por eso que la propuesta de Michel Porter sobre una RSE mas integral, su planteamiento conceptual sobre la integración de los stakeholders , el entorno natural y social donde se

desempeña una compañía, es decir una RSE estratégica que junto con la definición ya mencionada de utilidad propuesta por Adam Smith y el planteamiento de Friederich von Wieser con respecto a la Rentabilidad, serán los argumentos sobre los cuales se basara la presente investigación y sobre los cuales se determinara la correlación entre el beneficio propuesto en la RSE y el beneficio mencionado por los economistas.

Evolución de la Responsabilidad Social

Periodo 2009

Telefónica implementó estrategias dirigidas a cuatro fuentes los Clientes, Ofertas, Plataforma y Cultura que eran consideradas pilares en la gestión de la Responsabilidad Social Y Corporativa. El cliente es considerado el centro de todo a quien se le brinda la mejor propuesta de valor a través de diversas fuentes, entre ella está la plataforma que corresponden a las redes, sistemas, procesos etc.

Pero todo este proceso externo (cliente) se ve soportado a través de una consolidada cultura interna, la capacidad y motivación de sus profesionales elaboran un equipo de trabajo enfocado en la generación de valor para el cliente y además para todos los stakeholders , como se ve reflejado en su esquema estratégico (Grafico 1).

El compromiso de telefónica con sus clientes crece cada día más, implemento un sistema de conectividad el cual llamo “más colombianos conectados”. Plan de expansión dentro de las regiones de Colombia las cuales no tenía acceso alguno a redes de telefonía, esto va de la mano con la importancia dada a los clientes y genera beneficios económicos, debido a la aplicación de operaciones y afiliados, como sostenibles ya que permite generar un mayor valor agregado al cliente al aumentar la cobertura nacional y adicionalmente ayuda al crecimiento de la sociedad colombiana. Pero la estrategia no solo se queda allí, Telefónica formo alianzas con Ecopetrol, La Policía nacional y pymes lo cual fortaleció las proyecciones y coberturas de estas entidades en cuanto a red telefónica, tecnologías disponibles, acceso a la web entre otras.

Esto se da gracias a las siguientes políticas que se aplican de forma interna, para mantener a sus profesionales, capacitados, y motivados para que sean la base de la Estrategia de Sostenibilidad y Responsabilidad social. Programas como:

1. Compensación justa

La compensación salarial en Telefónica se basa en tres principios: asegurar la equidad en cargos con responsabilidad similar, fomentar la competitividad para atraer y generar el mejor talento humano y reconocimientos basados

en el desempeño. Gracias a estos tres principios es posible evaluar a los empleados frente a los objetivos propuestos al inicio del año y que es retroalimentado periódicamente para que así sea posible generar bonos por resultado o aumentos anuales.

2. “Liderazgo directivo de 360°”

Este modelo permite evaluar las competencias de la base directiva de Telefónica, buscando impulsar el desarrollo de competencias para tener un equipo de alto desempeño, basados en cursos de liderazgo, programas de reflexión, diplomado en gestión de personas, y programas de sensibilización y que debe ser aplicado en 6 campos diferentes los cuales llevaran a la empresa al crecimiento global (Grafico 2).

3. “La promesa empleado”

Expresa la relación del Grupo Telefónica con su planta de talento humano, ofreciendo un ambiente de trabajo idóneo que facilite su desenvolvimiento y desarrollo de las labores diarias, promoviendo su bienestar en temas de salud y seguridad; áreas deportivas, viernes/sábado flexible, día de cumpleaños libre, paquetes de vacaciones, áreas de descanso, fortalecimiento de la vida personal y familiar, programas de capacitación y aprendizaje entre otras, son algunas de las practicas internas que buscan el bienestar del empleado y el mejoramiento de la cultura y ambiente laboral.

Estos programas de beneficios adicionales a lo económico, son pequeñas contribuciones que consolidan al equipo de trabajo y que se ven reflejados en reconocimientos mundiales como el aumento en el ranking de Great Place To Work¹ donde tuvo un crecimiento significativo entre 2008 y 2009 (Grafico 3).

Esta iniciativa de fortalecimiento interno y siguiendo los objetivos corporativos se crean los programas de Responsabilidad Social Externa, dentro de los principales se encuentra uno que, junto con la fundación Telefónica, ha sido el emblema de su apoyo a la sociedad: “*Proniño*”

Es una campaña de erradicación del trabajo infantil, que según cifras del DANE (Grafico 4), para 2007 el 6.9% de los niños entre 5 y 17 años ya eran económicamente activos, situación que cambio de manera negativa, aumentando a tal punto que para el año 2009 el 9.2% de los niños ubicados en el rango de edad mencionado ya se encontraban trabajando, es por eso que Telefónica dobla esfuerzos en su campaña de esté problema que considera uno de los principales males de la sociedad Colombiana. El programa “*Proniño*” es ejecutado a través de la Fundación Telefónica, es una iniciativa que se encarga de llevar a niños y adolescentes de bajos recursos a instituciones educativas y

¹ Entidad encargada de la medición de la cultura organizacional, confianza de los empleados, motivación en áreas de trabajo y diferentes factores que generen un ambiente laboral ideal para los empleados.

además se encarga de asegurar su permanencia dentro de las mismas, utilizando el conocimiento y la educación como Base del crecimiento social.

Niveles del Crecimiento Social:

1. Protección Integral

Evalúa el contexto social del niño y proporciona elementos para facilitar su escolarización mediante un proceso de asesoría a la familia, al colegio que se encargara de construir la vida académica y social y por último a la misma comunidad de donde proviene, con el fin de prevenir a futuro que los jóvenes caigan en el trabajo infantil.

2. Calidad Educativa

Promueve dentro de las instituciones educativas el uso de las TIC para mejorar el nivel educativo, con esto logra poner herramientas necesarias para fomentar la inclusión educativa y mejorar el nivel académico obtenido por cada uno de los niños.

3. Fortalecimiento Institucional

Moviliza a las instituciones y organizaciones entorno a la problemática del trabajo infantil, con el fin de prevenir de forma más eficiente la proliferación del trabajo infantil y así contribuir paulatinamente para la disminución del índice de trabajo infantil en Colombia.

El programa presento una evolución y efectividad considerable desde su implementación como lo muestra en su informe (Grafico 5), lo cual se ha visto reflejado en su crecimiento frente a cómo ven los empleados el trabajo de la empresa y de cómo los stakeholders se ven beneficiados con las buenas prácticas empresariales. Los indicadores de gestión (Grafico 6) muestran una clara evolución en cuanto a la inversión realizada en los diferentes puntos mencionados, mostrando un crecimiento notable y un énfasis claro en las estrategias de Responsabilidad Social. Esta serie de estrategias planteadas par el año 2009 se constituyo en un soporte de los cambios vistos a nivel económico, como el aumento en cobertura e inclusión con el programa de “*Banca Móvil*” creado con el Banco de Bogotá, para los caficultores con el fin de que puedan consultar el precio del café o realizar transacciones electrónicas a través del teléfono celular beneficiando así a mas de 5.000 caficultores en Colombia y que incremento el nivel de cobertura e inclusión a telefonía móvil y fija.

Para el año 2009 Telefónica Colombia mostro un aumento en sus estados de resultados con una variación de 1.03% en su estado de resultados con un total de 2.985,075 millones de pesos aun que frente a años anteriores corresponde una disminución del 5% debido también a la situación económica mundial presentada durante el periodo de 2008-2009. Estas acciones sociales y los

resultados operativos ven reflejado una importante variación en el reconocimiento de la marca a nivel local, ubicándola en segunda posición a nivel de telefonía local y móvil con Telefónica Telecom, lo cual se ve reflejado en el número de clientes de telefonía fija, móvil internet y de televisión que suma un total de 11.116 millones de accesos presentado un aumento de 4.8% con respecto a 2008. Demuestra que una buena gestión social y de RSE se convierte en base fundamental para el reconocimiento de marca, de empresa y que puede afectar directamente el nivel de ingresos o ventas de la organización.

Periodo de 2010

Telefónica durante este periodo se centra en evolucionar la estrategia de sostenibilidad usando para ello el “*programa bravo*”, el cual se basa en los cuatro pilares trabajados en el periodo anterior: Clientes, ofertas, plataformas y culturas (Grafico 7). En esta ocasión el plan estratégico de Responsabilidad Corporativa, planteado por la Dirección de Estrategia y Mayoristas, se enmarcara en el pilar de “Cultura”, ya que este permite apalancar la creación de valor desde la gestión y la administración de los activos intangibles de la organización, lo cual conduce a que la estrategia responda a la articulación de tres frentes de trabajo que se encargan de minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos generados por Telefónica a los grupos de

interés, con el fin de salvaguardar la reputación de la organización, dichos frentes anteriormente citados son:

1. Gestión de los impactos

Se caracteriza por su enfoque preventivo sobre los asuntos sectoriales (políticas, normativa y procedimiento), los cuales tiene que ver directamente con la organización como; protección al menor, protección de datos, derechos humanos, integridad, servicio al cliente, cadena de suministro y retención del talento. Estos casos son manejados y diligenciados por medio de estándares establecidos por los “*Principios de Actuación*”, los cuales son el código ético en Telefónica, agrupan un conjunto de directrices que guían las actividades diarias de todos los miembros de la organización².

2. Gestión de oportunidades

Este frente se encarga de los asuntos que construyen el capital relacional de la compañía, es decir, que contribuye en el desarrollo de las sociedades donde Telefónica opera directamente, por ejemplo, la inclusión digital llegando a mas personas de todo el territorio nacional donde no se tenga acceso a tecnologías de la información, el compromiso con el medio ambiente y el compromiso social por medio de la fundación, quienes con el

² Se estructuran en unos Principios Generales: honestidad y confianza, respeto por la ley, integridad y respeto por los derechos humanos. Estos principios generales se desglosan en otros más específicos para garantizar la confianza de clientes, profesionales, accionistas, proveedores y sociedad.

programa “*Proniño*” ayudan a cientos de jóvenes a salir del trabajo infantil brindándoles educación, como se explica anteriormente.

3. Involucramiento con los grupos de interés

Este involucramiento se basa en el permanente dialogo con los grupo de interés, con el fin de identificar las expectativas de estos e incorporarlas en los planes de acción de la organización, para así poder medir y determinar la capacidad de respuesta que se tiene sobre los requerimientos de los grupos de interés esperan que se gestionen.

Como parte de la estrategia Telefónica ha creado una Matriz de Materialidad, la cual se encarga de poner en manifiesto todos los asuntos que son relevantes para los grupos de interés, los estándares internacionales de reporte, los requerimientos del Dow Jones Sustainability Index³, el FTSE4Good⁴ y el Pacto Mundial⁵; asimismo estos asuntos tiene prioridad según su incidencia en la estrategia de la compañía y se clasifican en la matriz en una escala de bajo, medio, alto. (Grafico 8).

Telefónica tiene claro que sus clientes son gran parte de su prioridad, por esta razón a querido mejorar sus proceso de atención implementando acciones

³ Es un índice ponderado por precio que refleja la evolución en temas de sostenibilidad, en algunas de las compañías que cotizan en bolsa

⁴ FTSE4Good Es El Índice Bursátil de Sostenibilidad Puntos Creado Por La Bolsa de Londres.

⁵ El Pacto Mundial no es un organismo regulador, sino una plataforma voluntaria de liderazgo para el fomento del diálogo y del aprendizaje. Con más de 8.900 signatarios en 135 países, es la mayor iniciativa mundial en materia de responsabilidad corporativa.

enfocadas a dar solución de sus problemas a los clientes en el primer contacto y así mismo evitar que el cliente tenga que pasar por varios canales de atención de la organización, lo cual se puede verificar en la medición del índice de satisfacción del cliente (Grafico 9), donde por medio de creación de varios centros de experiencia⁶ se mejora la atención tanto presencial como telefónica.

Para prestar un servicio de excelencia Telefónica sabe que debe tener el mejor talento humano, por lo tanto se ha encargado de general el mejor clima laboral para sus colaboradores, para esto se realizan mediciones constantes de como se sienten en la organización y que se podría mejorar, esto con el fin de identificar las falencias de la organización, para de este modo generar mejores condiciones, ya que si colaboradores se sienten importantes en la organización, bien con su grupo de trabajo y con lo que hacen, se vera reflejado en la atención prestada al cliente y a los grupos de interés, lo cual es de gran aporte para las relaciones de la compañía y poder abarcar mas mercado, distinguiéndose por localidad de su servicio y por ende de sus productos.

⁶ Espacio único en donde el cliente interactúa con todos los dispositivos móviles y servicios de valor agregado, generando una experiencia única al tacto, vista y oído-

Conclusiones

Telefónica tras sus experiencias anteriores en la creación de estrategias, identifica la RSE como una herramienta clave para la gestión organizacional, la cual le permite impactar sus indicadores de Rentabilidad y Utilidad por medio de cuatro pilares (Cliente, Ofertas, Plataformas y Cultura), los cuales van a ser impulsados desde los departamentos de Recursos humanos, Finanzas, Administración y Planeación, ya que estos son los principales involucrados y generadores de los resultados esperados por la organización.

Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial

Como lo demuestran los resultados, Telefónica Colombia ha tenido un crecimiento del 10 % en nivel de inclusión y accesos a sus diferentes servicios de Telecomunicaciones durante el periodo de 2009 - 2010 con un total de 12.351 millones de accesos, reflejando un importe neto de 1.529 millones de Euro y un EBITDA⁷ de 484 Millones de Euros presentado una variación de 1.35% y 2.6% respectivamente. Estas cifras se ven soportadas gracias a las estrategias de posicionamiento local, donde entre el periodo mencionado anteriormente, logra ubicarse en el primer puesto del ranking de reconocimiento de marca a nivel de telefonía móvil y fija, según informe de la empresa *Milward*

⁷ Indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization". El EBITDA se calcula a partir del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias de una empresa

Brown y siendo la empresa líder en sostenibilidad de acuerdo al índice DJSI entre 2009 y 2010. Es notorio que este crecimiento en cuanto al posicionamiento se ve ligado a una política y a una inversión Social importante, el cambio de enfoque principalmente hacia los stakeholders, donde se prioriza en la sociedad de la cual participa, su participación en el PIB y la búsqueda de una sociedad más estable para la juventud han sido los pilares base de la mejora, sin dejar atrás al grupo de interés interno como lo son sus empleados, generando una motivación cada vez mayor con sus políticas de crecimiento interno las cuales se ven reflejadas en los informes hechos por Great Place to Work; y que definitivamente afectan a los accionistas a los cuales les genera mayor valor en el entorno económico. Telefónica Sigue una estrategia global basada en un posicionamiento a nivel social como lo propone Juan Hernández Zubizarreta en el libro *El negocio de la responsabilidad social corporativa en las empresas Transnacionales. (2009)* donde se plantea una estrategia de crecimiento basado en la buena aplicación de una ética y responsabilidad corporativa, en la cual la sociedad empieza a valorar a las empresas transnacionales en aspectos que afecten directamente a la sociedad (stakeholders) donde están participando*.

Dentro de la estrategia de Responsabilidad Corporativa, Telefónica esta enfocada sobre cuatro pilares, el cliente es uno de los más valiosos ya que es

en él donde se encuentra la base de los ingresos de la compañía. Por esta razón se reformulo el foco del negocio permitiendo que aumentaran la activación de líneas para así lograr un incremento en las ventas, este interés de prestarle un mejor servicio basando la mayor parte de los recursos y servicios para proporcionarle una experiencia única y aumentar el valor percibido demuestra que la estrategia corporativa se basa en los principios de RSE para aumentar así la utilidad. Pero para lograr esta mejora en el énfasis del cliente, la oferta es primordial. La inversión en tecnologías de comunicaciones (TIC), ampliación de instalaciones y reforma en estructuras de atención al cliente y el aumento en cobertura son algunas de las actividades que implementó Telefónica dentro de su estrategia de RSE para mejorar su servicio y así poder darle fortaleza al pilar principal, el cliente.

El pilar de plataformas, es otro de los factores claves para la generación de ingresos en la compañía, ya que este se enfoca en mejorar el servicio prestado, implementando nuevos avances tecnológicos, con el fin de ser mas rápido, tener una mejor conectividad, llegar a mas partes a nivel nacional creando conexiones mas solidas, lo cual hace que mas personas deseen estar vinculados a las organización, es decir, mas ingresos. Por otro lado esta el pilar de la cultura, que se convierte en la base de sostenimiento de los tres pilares anteriormente mencionados, ya que es gracias a la implantación de

actividades internas que la empresa motiva a sus trabajadores, dándole mayor identidad a cada uno con el objetivo propuesto en cada uno de los cargos fomentando así la innovación y el alto desempeño, lo que potencializa el trabajo y se convierte en el impulso hacia una mejor servicio y un mejor funcionamiento en pro de los stakeholders.

Es gracias a lo anteriormente mencionado que se puede concluir que la RSE es un medio por el cual la empresa puede impulsar sus niveles de ingreso, utilidad y rentabilidad, sin ser directamente el principal motor. Una buena estrategia planteada le permite a la compañía no solo ver al cliente directo sino que le da una visión mas amplia sobre como satisfacer a cada uno de los grupos de interés, vitales hoy en día en el funcionamiento y crecimiento, esto junto con una optima gestión le puede permitir a la empresa, en este caso una multinacional , afrontar de una manera distinta el mercado global al cual pertenece y así convertirse en una vehículo con el cual pueda aumentar sus expectativas económicas, como lo demuestra Telefónica con la valorización de sus acciones en el mercado durante el periodo 2009 y 2010 (Grafico 10 y 11), comprobando así una vez mas la teoría del impacto de RSE en los indicadores financieros de quienes la apliquen correctamente.

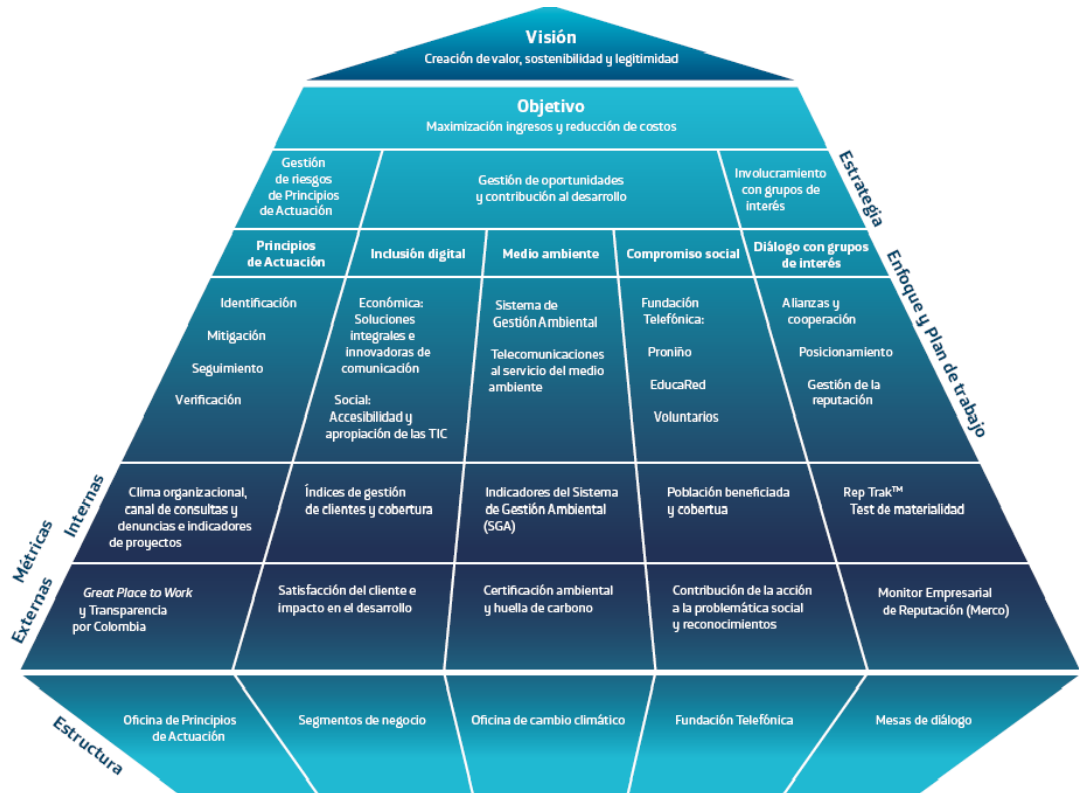
Bibliografía

- Grupo Telefónica en Colombia, Informe de Responsabilidad Corporativa (2009), de
http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/pdf/Informe_RC_Telefonica_Colombia_2009.pdf
- Grupo Telefónica en Colombia, Informe de Responsabilidad Corporativa (2010), de
http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/pdf/RC2010_Colombia.pdf
- Porter M, Kramer M. CREATING SHARED VALUE. Harvard Business Review [serial online]. January 2011;89(1/2):62-77. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed October 4, 2011
- <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis183.pdf>
- http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_cadena_lactea%5b1%5d.pdf
- http://portal.fedegan.org.co/Documentos/pega_2019.pdf
- http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2003/responsabilidad_social/newsid_3133000/3133474.stm
- Cajiga Calderón, Juan Felipe; EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, México 2008
- Marshall, T. H. 1950. Citizenship and social class and other essays. Cambridge.

- El negocio de la responsabilidad social corporativa en las empresas Transnacionales. (2009)
- Porter M, Kramer M. CREATING SHARED VALUE. Harvard Business Review [serial online]. January 2011
- Discroll, C. y Crombie, A Stakelholder legitimacy management and the qualified neighbor. December 2001
- Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits, The new York Times, September 1970
- http://www.telefonica.com/es/annual_report/pdf/telefonica_rc10_esp.pdf
- Soriano , J. "Introducción a la contabilidad y las finanzas" Editorial Profit, [serial online]. 2010.
- Amat, O; Comprender la contabilidad y las finanzas: 3a Edición, Editorial Gestion. 2000

Anexos

Grafico 1



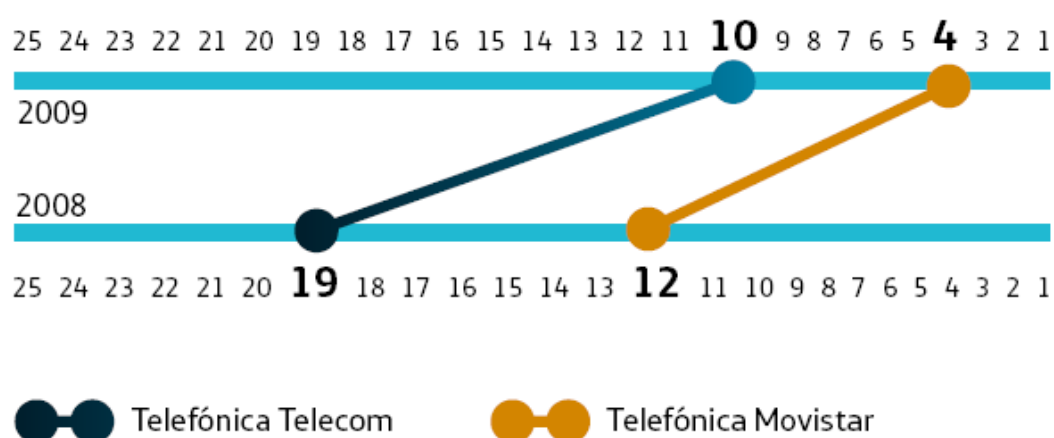
Grafica 2

Modelo de liderazgo



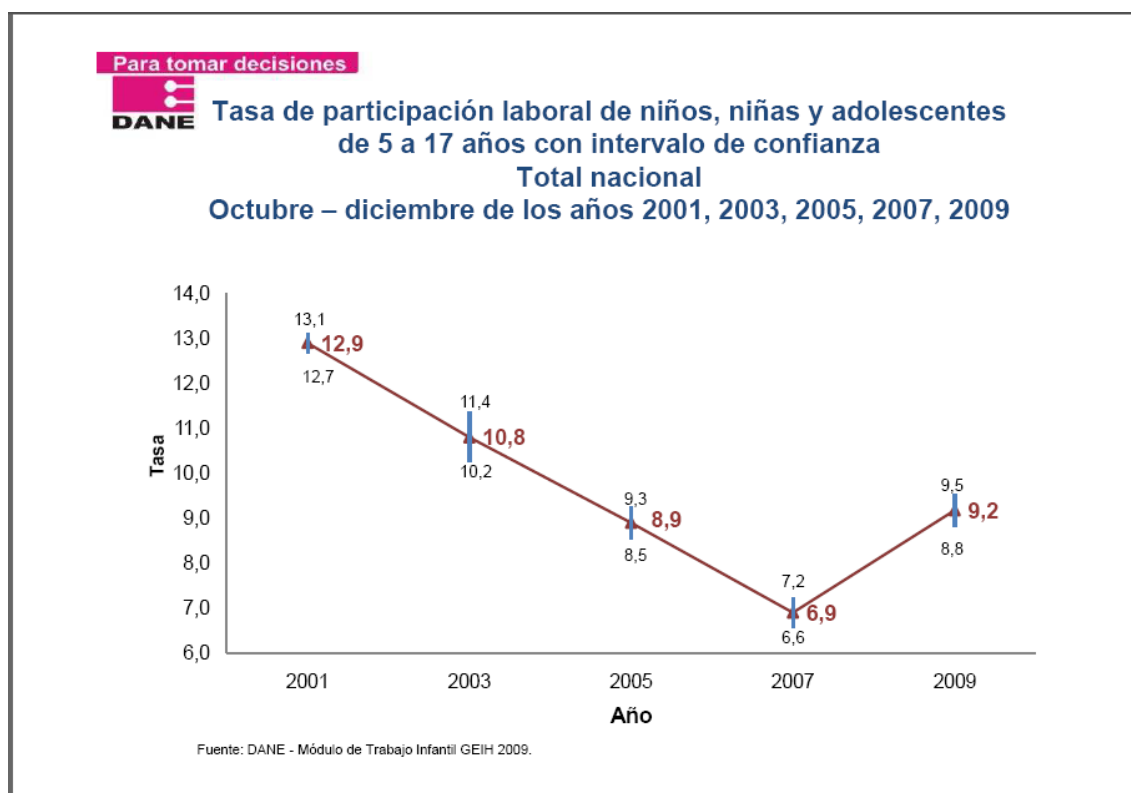
Grafico 3

Telefónica Colombia en el ranking de GPTW



1 Las 25 mejores empresas para trabajar en Colombia. Revista Dinero. Edición No. 339.

Grafica 4



Grafica 5

Evolución del programa Proniño en Colombia

Año	Ciudades	ONG ejecutoras	Centros educativos	Beneficiarios directos	Incrementos	Beneficiarios indirectos
2007	10	No aplica	111	6.035	No aplica	16.494
2008	19	13	284	12.634	109%	52.914
2009	39	11	311	17.652	39,7%	46.368 ⁴

⁴ Este indicador incluye: beneficiarios directos, egresados y población escolar beneficiaria de las AFT. Hasta el 2008 incluía beneficiarios de las actividades de ocupación del tiempo libre.

Grafica 6

	Unidad de medida	2007	2008	2009
Impacto Económico				
Recursos movilizados Telefónica Colombia	Millones de pesos	4'700,000	5'926.000	5'520.000
Inversión en innovación tecnológica	Millones de pesos	314.900	537.356	484.112
Pagos a Administraciones Públicas	Millones de pesos	851.156	827.812	759.000
Pagos a empleados	Millones de pesos	293.826	328.325	331.000
Inversiones en infraestructuras	Millones de pesos	1'021.320	1'328.567	920.000
Volúmen compras adjudicadas	Millones de pesos	2'700.000	3'070.593	2'152.786
Impacto Social				
Total inversión social	Millones de pesos	6.555	12.185	14.182
Beneficiarios de Proniño	Número de niños beneficiados	6.035	12.634	17.652
Derechos Humanos				
Principios 1-2				
Empleados formados en los Principios de Actuación	Porcentaje (%)	92,5	94,5	93,67
Índice de satisfacción cliente	Unidades	6,92	7,17	7,72
Número de proveedores evaluados bajo criterios de RC	Unidades	45	254	249
Número de proveedores auditados bajo criterios de RC	Unidades	No aplica	7	15

Grafico 7



Grafica 8

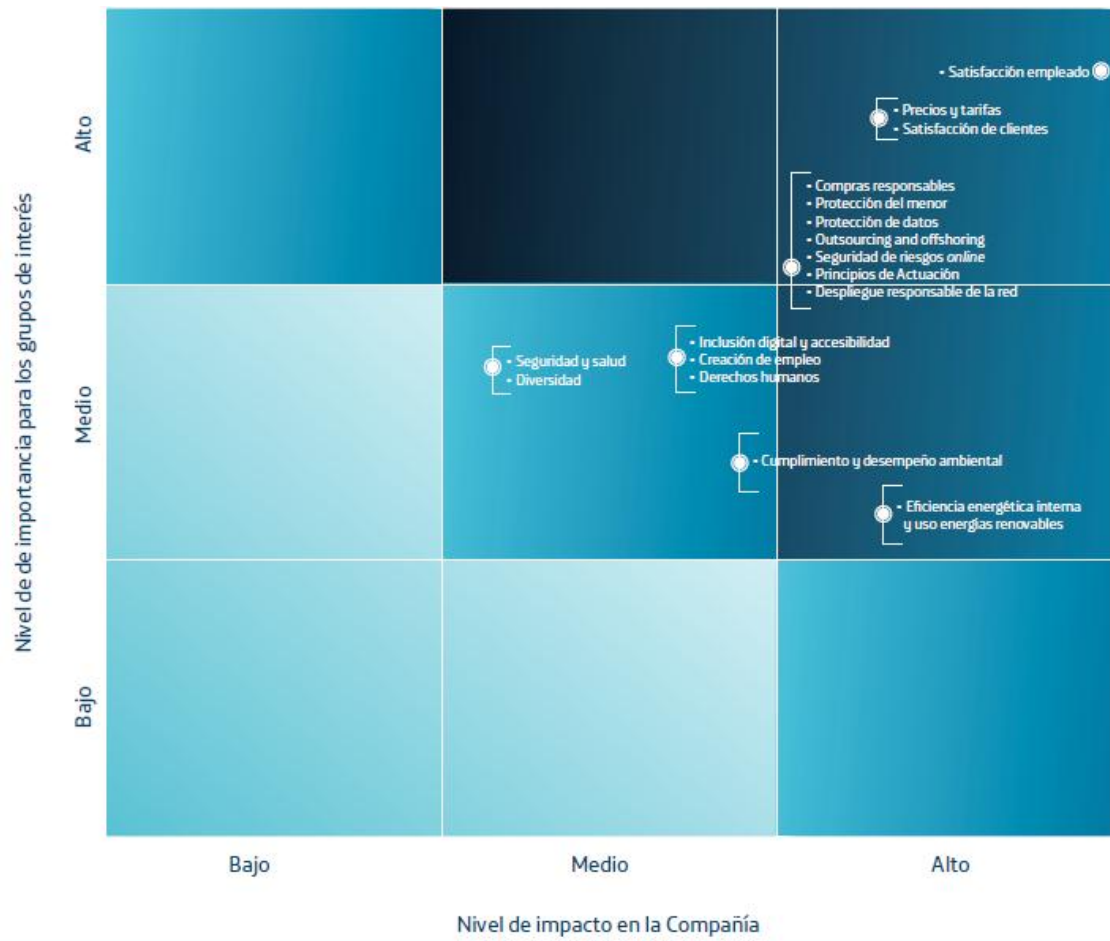


Gráfico 9

Índice de Satisfacción Cliente (ISC)

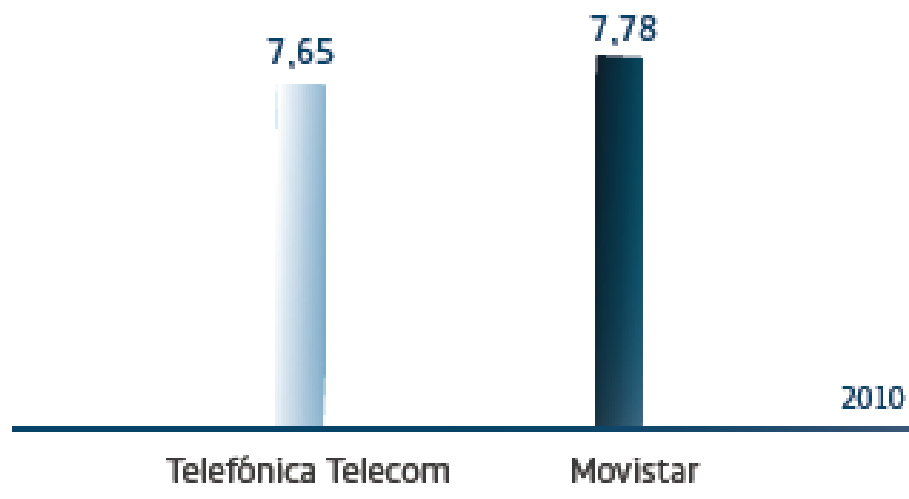


Gráfico 10**▲ cotizaciones históricas de Telefónica**

Fecha	Último	Apert.	Dif%.		Máx.	Mín.	Volumen
30/12/09	19.52	19.71	-1.0%	▼	19.73	19.52	11,597,537
29/12/09	19.73	19.73	-0.1%	▼	19.79	19.62	13,588,269
28/12/09	19.75	19.75	0.1%	▲	19.83	19.68	11,083,261
23/12/09	19.73	19.66	0.7%	▲	19.75	19.61	13,668,870
22/12/09	19.60	19.46	0.5%	▲	19.63	19.46	14,176,303
21/12/09	19.51	19.16	1.8%	▲	19.52	19.10	22,441,636
18/12/09	19.16	19.16	0.0%	▶	19.36	19.06	33,267,427
17/12/09	19.16	19.36	-1.3%	▼	19.45	19.11	23,181,479
16/12/09	19.41	19.44	-0.3%	▼	19.60	19.41	27,567,914
15/12/09	19.47	19.41	0.3%	▲	19.47	19.17	19,368,852
14/12/09	19.41	19.46	0.2%	▲	19.52	19.24	15,379,366
11/12/09	19.38	19.25	0.6%	▲	19.48	19.24	21,652,077
10/12/09	19.27	19.04	1.2%	▲	19.32	18.97	24,171,448
9/12/09	19.04	19.36	-1.4%	▼	19.45	18.97	29,740,528
8/12/09	19.32	19.55	-1.3%	▼	19.61	19.25	21,837,833
7/12/09	19.58	19.60	-0.9%	▼	19.72	19.51	16,477,364
4/12/09	19.75	19.51	0.8%	▲	19.78	19.50	23,671,832
3/12/09	19.60	19.78	-0.2%	▼	19.80	19.57	21,891,967
2/12/09	19.65	19.48	0.6%	▲	19.74	19.48	23,698,001
1/12/09	19.52	19.22	2.1%	▲	19.58	19.22	34,055,357
30/11/09	19.12	19.40	-1.0%	▼	19.44	19.11	20,625,931
27/11/09	19.31	19.00	0.8%	▲	19.38	18.91	26,790,506
26/11/09	19.17	19.44	-1.8%	▼	19.48	19.16	19,705,662
25/11/09	19.52	19.50	0.8%	▲	19.55	19.39	17,677,559
24/11/09	19.36	19.29	-0.1%	▼	19.48	19.24	20,675,462
23/11/09	19.39	19.26	1.4%	▲	19.49	19.22	19,376,166
20/11/09	19.12	19.40	-1.3%	▼	19.48	19.12	34,936,368
19/11/09	19.38	19.54	-1.4%	▼	19.61	19.34	25,462,746
18/11/09	19.65	19.50	1.1%	▲	19.72	19.46	30,692,549
17/11/09	19.43	19.36	0.3%	▲	19.46	19.29	21,576,703

Cotizaciones ajustadas

Grafico 11

➔ Rentabilidad

Desde aquí puede usted calcular la rentabilidad de las acciones de Telefónica, en el periodo que elija y compararla con la rentabilidad de los índices relacionados.

1. Elija un período de tiempo

Desde:

Hasta:

2. Seleccione qué quiere comparar

IBEX 35
DJ TELCO

3. Calcula y compara

	1/1/2010	1/1/2009	Rentabilidad %	Máx	Min
Telefónica	19.52	15.85	23.15 ▲	19.75	13.69

 Imprimir