



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

# **Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo Sostenible**

**Análisis de la incorporación de los ODS a los objetivos  
empresariales de Telefónica**

Autor: Cristina Lloves Valderrábano

Director: José Luis Fernández Fernández

Madrid

Abril 2018

## RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constituye hoy un requisito fundamental para cualquier empresa que quiera alcanzar una posición privilegiada en el mercado. Tras años de discusión sobre la verdadera naturaleza de este concepto, parece que hoy existe consenso sobre sus características principales: la solidaridad y la voluntariedad.

En 2015, se dio un paso más en esta dirección al firmarse un acuerdo internacional que tiene por objeto lograr unas condiciones mínimas universales que garanticen una vida digna para todos de manera permanente. Así, los 193 países que conforman la ONU desarrollaron los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 17 objetivos específicos que versan sobre distintas materias que, a pesar de varios esfuerzos previos, siguen requiriendo hoy de la colaboración de todos para alcanzar un nivel adecuado de sostenibilidad.

Para comprender realmente la relación de estos objetivos con la RSC, estudiaremos cada uno de los conceptos por separado y luego analizaremos las características que los unen y los convierten en realidades inevitablemente complementarias. Además, observaremos detalladamente cómo este vínculo toma forma en Telefónica, una de las compañías españolas de mayor repercusión a nivel internacional y que en los últimos años se ha mostrado especialmente comprometida con la RSC y los ODS en particular.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Telefónica, compromiso, sociedad.

## ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has become an essential requirement for any company that aims to achieve a position of respect and recognition within the market. After many years of discussion concerning the true meaning behind this idea, it finally seems that we have reached consensus on its main characteristics: solidarity and absence of coercion.

In 2015, we took a step further in this direction when a global agreement was reached concerning the achievement of minimum conditions that would guarantee a decent standard of living for everyone in a more permanent way. Thereupon, the 193 countries that conform the United Nations, developed the so called Sustainable Development Goals (SDG), 17 specific goals that concern different issues that, even if there have been previous attempts to improve them, still need a greater effort of global cooperation, being particularly important the commitment of large corporations in order to achieve an adequate level of sustainability.

In order to fully comprehend the relationship between these goals and the CSR, we will go through each concept on its own and then we will analyze the characteristics that link them and make them unavoidably complementary. Additionally, we will observe carefully how this link takes shape in Telefónica, one of the Spanish companies with greater international impact and that for the past couple of years has shown great commitment with the CSR and the SDGs in particular.

Key words: Corporate Social Responsibility, Sustainable Development Goals, Telefónica, commitment, society.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
A. Contextualización .....	1
B. Objetivos .....	2
C. Estructura.....	2
D. Metodología.....	3
CAPÍTULO I: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	4
A. Concepto. Antecedentes y Evolución. ....	4
i. Antecedentes de la RSC .....	4
ii. Concepto actual.....	8
B. Relevancia para las empresas de gran tamaño .....	9
CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	13
A. Origen y fundamentos.....	13
B. Relevancia para las empresas .....	14
C. ODS a través de la RSC .....	16
D. Integración de los ODS en la Estrategia Empresarial.....	19
CAPÍTULO III: ANÁLISIS ÉTICO DE TELEFÓNICA .....	21
A. Medidas de integración de la RSC.....	21
i. Gestión de grupos de interés y reputación.....	22
ii. Análisis de materialidad .....	23
B. Adopción de los ODS .....	24
i. Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.....	24
ii. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.....	26

iii.	Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.....	28
iv.	Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.....	29
v.	Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos .....	29
vi.	Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible .. .....	31
	CONCLUSIONES.....	33
	BIBLIOGRAFÍA.....	36

# INTRODUCCIÓN

## A. CONTEXTUALIZACIÓN

En los últimos años la Responsabilidad Social Corporativa, en adelante, RSC, ha vivido un fuerte impulso en el mundo empresarial, pasando de ser una alternativa solidaria a un requisito casi imprescindible para todos aquellos empresarios que quieren alcanzar una posición de prestigio en el mercado. Según el director general de Forética, Germán Granda, nos encontramos hoy en una fase nueva para la RSC en la que las empresas están cambiando su modelo de negocio y la creación de iniciativas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y los índices especializados como el *FTSE4Goods* o el *Dow Jones Sustainability Index* facilitan y prácticamente obligan al cumplimiento de unas normas mínimamente comprometidas con el entorno (Granda, 2017).

Uno de los proyectos más destacados de los últimos años en este ámbito, es el de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en adelante, ODS, establecidos por la Organización de las Naciones Unidas. Las aspiraciones de esta iniciativa son muy ambiciosas y suponen un auténtico reto no sólo para la comunidad internacional sino para todas aquellas entidades que voluntariamente deciden adscribirse a la propuesta y aportar individualmente todo lo que esté en su mano para alcanzar la meta. Se trata de un conjunto de metas por las que todos los ciudadanos de los 193 países que conforman esta organización deben luchar, siendo imprescindible además la ayuda de las grandes empresas y de sus gobiernos.

En España, las empresas de mayor influencia se encuentran recogidas en el índice conocido como IBEX 35, principal índice bursátil del país. Más allá de ofrecernos información sobre la cotización diaria de las empresas, este índice es clave para ayudarnos a identificar las compañías de mayor relevancia dentro de nuestro país y por ello hemos estudiado su composición a la hora de elegir qué empresa analizar en este trabajo.

Establecida por primera vez en 1924, Telefónica constituye una empresa con una trayectoria muy interesante en la historia de las telecomunicaciones. Formando parte durante mucho tiempo del sector público, no fue hasta 1999 cuando se logró su privatización total mediante ofertas públicas de acciones. A día de hoy, cuenta con una presencia distinguida en más de 20 países por todo el mundo, convirtiéndose en una de las empresas españolas con mayor relevancia a nivel internacional. Por este motivo, teniendo en cuenta sus capacidades de repercusión e influencia a nivel global,

consideramos esta empresa como el candidato ideal para analizar el compromiso de las grandes empresas españolas con la comunidad internacional y sus objetivos sostenibles. Además, se trata de una compañía que durante los dos últimos años ha mostrado una especial sensibilidad con el impacto que genera en el entorno, presentando iniciativas propias y adscribiéndose a otras tantas con empresas tanto de nivel nacional como internacional.

## B. OBJETIVOS

El objetivo principal de esta monografía consiste en analizar la relación existente entre los mencionados ODS y la RSC como la entendemos hoy, estudiando específicamente cómo la multinacional española Telefónica utiliza sus herramientas de RSC para facilitar la consecución de las metas internacionales. Concretamente, podemos desglosar estos objetivos cardinales en otros más específicos:

- Observar la evolución de la RSC desde su origen hasta nuestros días.
- Estudiar las ventajas de la incorporación de la RSC en la empresa.
- Analizar el papel de la empresa en la consecución de los ODS.
- Identificar los puntos que conectan los ODS con la RSC y facilitan su consecución.
- Profundizar en las medidas que lleva a cabo Telefónica para cumplir con su compromiso con los ODS.

## C. ESTRUCTURA

Este ensayo puede dividirse en tres categorías principales que analizamos por separado pero que mantienen un fuerte vínculo que da coherencia al trabajo.

En primer lugar, encontramos un estudio de la evolución de la RSC, destacando las opiniones de algunas eminencias de este ámbito y analizando sus veredictos sobre la auténtica naturaleza de este concepto. Hecho esto, observaremos específicamente la repercusión que tiene la RSC en las empresas de gran tamaño, haciendo especial hincapié en las consecuencias positivas que suele entrañar para ellas.

A continuación, procederemos al estudio de los ODS como iniciativa solidaria estrechamente vinculada con la RSC de las empresas. Resaltamos las características

comunes entre ambos conceptos y cómo la integración de uno puede ayudar a la implantación del otro.

Por último, con el objetivo de ofrecer un ejemplo concreto de todo lo analizado previamente, estudiaremos específicamente el impacto de la RSC y los ODS en Telefónica. Al ser una empresa aparentemente comprometida con la sociedad y el entorno en general, comprobaremos si estas promesas se materializan realmente en medidas concretas orientadas a la consecución de los ODS y estudiaremos cómo la RSC contribuye a estos objetivos.

#### D. METODOLOGÍA

Una vez definidos el tema y los objetivos de este trabajo, es fácil clasificarlo en la modalidad de “estudio de caso” con un carácter tanto descriptivo como analítico (Yin, 1994).

La primera sección se construye básicamente gracias a la información extraída de manuales en los que ilustres autores como Carroll o Drucker explican sus teorías sobre la RSC y otros en los que se explica de una manera más global el proceso de evolución de la RSC.

Para el capítulo de los ODS, la principal fuente de información proviene de la propia ONU, que se encarga de que todos sus proyectos sean perfectamente comprendidos por sus receptores gracias a la emisión de documentos oficiales en los que se explican meticulosamente los ideales de la organización, los fundamentos que los respaldan e instrucciones que los receptores deben seguir para lograrlos.

Por último, en relación con las medidas que adopta Telefónica en el ámbito de la RSC y ODS, también nos hemos basado en documentos oficiales emitidos por la compañía, en particular en el Informe Integrado de 2016, así como en declaraciones particulares de su comité ejecutivo respecto a los asuntos que nos conciernen.



# CAPÍTULO I: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

## A. CONCEPTO. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN.

En el mundo moderno resulta casi imposible encontrar una empresa, de menor o mayor tamaño, que no esté mínimamente sensibilizada con la repercusión de sus acciones. Si bien es cierto que esta conciencia es menos visible en el caso de las PYMES, cuando hablamos de empresas del tamaño de Telefónica, la RSC es un concepto indispensable que nadie pasa por alto. Se trata pues de un concepto que en la actualidad es de extrema importancia y por ello, antes de entrar a analizar el vínculo entre las empresas y la RSC, debemos plantearnos, ¿qué es exactamente la RSC?

### *i. Antecedentes de la RSC*

En un primer momento las empresas tenían un único objetivo: maximizar los beneficios. Esta fue la principal motivación de la mayoría de los empresarios de éxito durante muchos años, pero el paso del tiempo ha demostrado que ya no es suficiente con lograr la mayor rentabilidad, sino que es necesario hacerlo de una manera que no lesione los intereses de terceros ni de su entorno. Las empresas hoy deben adoptar las medidas que consideren pertinentes para regular el impacto de sus acciones en la sociedad y reducir al mínimo los perjuicios sobre ella, tratando de evitar la mentalidad cortoplacista que se centra exclusivamente en alcanzar el mayor beneficio económico en el menor tiempo posible. Así, con esta acepción tan abierta, muchos consideran que los orígenes de la RSC se suceden tan pronto como los años veinte, cuando el principio de filantropía como concepto individual daba el salto a la actividad empresarial. No obstante, la RSC como la conocemos hoy es fruto de una evolución un poco más tardía que nos permite trazar una línea temporal desde mediados del siglo pasado hasta nuestros días.

Aunque el concepto no posee una definición universal exacta, la doctrina mayoritaria coincide al reconocer a Howard Bowen como padre fundador de la RSC. En 1953, Bowen publicó su obra "*Social Responsibilities of the Businessman*", recogiendo lo que muchos consideran la primera definición oficial de la RSC. Al defender que la responsabilidad del empresario debe ir más allá de los datos contables presentados en sus cuentas de resultados, Bowen introduce, sin saberlo, una nueva rama de estudio empresarial que relaciona lo ético de la empresa con todos aquellos elementos de la sociedad con los que mantiene algún tipo de relación – los llamados *stakeholders* (Kolb, 2008, p. 508-516).

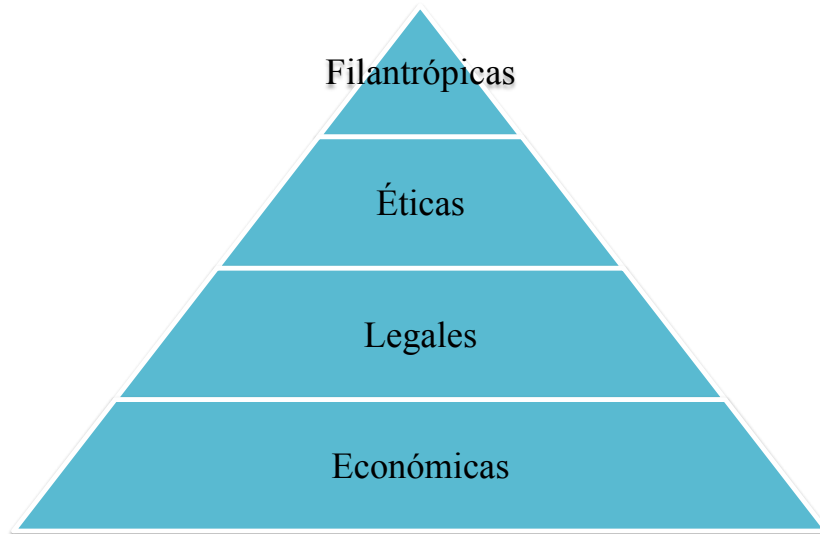
En 1960, Keith Davis establece lo que es conocido como la *ley de oro de la responsabilidad*, la cual defiende que la responsabilidad social de los empresarios debe ser acorde al poder social de sus empresas. Distingue así en su estudio entre las dos caras de la RSC: aquella relacionada con la responsabilidad de generar riqueza económica para la sociedad que le rodea y aquella relacionada con la responsabilidad de desarrollar valores humanos en la misma (Davis, 1960, p. 70-76). Además, junto a Blomstrom, también desarrolló una definición de responsabilidad social aplicable en la actualidad a todo empresario: “*la responsabilidad social es el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social; lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto*” (Paladino y Rocha, 2013). En ambos casos los autores conciben la empresa como un agente económico cuyas funciones deben ir más allá y valorar las necesidades de la sociedad para ayudar a satisfacerlas.

Por su parte, en la misma década, Frederick defendió de manera similar que los fines sociales de la empresa no deben quedar limitados a sus intereses exclusivos, sino que deben “fortalecer el bien económico social” (Frederick, 1960, p. 54-61).

Durante la década de los setenta, esta sensibilización con el entorno continúa estando a la orden del día, apareciendo múltiples propuestas que permiten a las empresas ofrecer información sobre su compromiso con la sociedad. Llegados a este punto, los ciudadanos son conscientes del poder de las empresas, no solo en el ámbito económico sino también en el político y ecológico, y exigen transparencia en cuanto a sus actuaciones y responsabilidad en la toma de sus decisiones. Así, respondiendo a esta creciente demanda, el *Committee for Economic Development* defiende que en efecto es la sociedad quien permite a la empresa operar y por ello ésta debe satisfacer sus necesidades y luchar por el interés social a largo plazo (*Committee for Economic Development*, 1971). No se trata pues de una moda pasajera ni de un nuevo modelo empresarial, sino de una respuesta a una auténtica exigencia de la comunidad que en ese momento vive un auge del conocido sentimiento *antibusiness* (Frederick, 2006).

En esta década muchos profesionales continúan realizando grandes aportaciones al concepto que hoy conocemos como RSC, destacando especialmente la obra de Archie B. Carroll, quien desarrolló el modelo conceptual conocido como la *teoría de la pirámide* en su artículo “La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa” (Carroll, 1991). Conforme a esta innovadora teoría, las empresas deben cumplir con cuatro tipos de

responsabilidades diferentes que se ordenan de forma piramidal en función de su relevancia para la empresa:



*Ilustración 1. Pirámide de Carroll. Fuente: elaboración propia.*

Analicemos cada una de estas responsabilidades:

- Responsabilidades económicas: constituyen la base de la pirámide al ser consideradas la base fundamental de cualquier empresa. Hacen referencia a la capacidad de la compañía de producir los bienes y servicios que la sociedad demanda y de obtener un beneficio a cambio a través de su comercialización. Sin ellas, las empresas no tendrían de los medios suficientes para continuar con su actividad ni mucho menos llevar a cabo acciones sociales.
- Responsabilidades legales: hacen referencia a las obligaciones que toda empresa debe cumplir para actuar dentro del marco de la legalidad: leyes, reglamentos, estatutos... (Kolb, 2008, p. 508-516). A día de hoy es extremadamente importante mantenerse al día con las actualizaciones de las normativas, pues el incremento en el número de males en ámbitos que antes estaban sin regular ha llevado a la implementación de legislaciones muy específicas que incluyen sanciones especialmente severas para las empresas que las incumplen.
- Responsabilidades éticas: se refiere a la responsabilidad de seguir un parámetro moral a la hora de tomar decisiones, debiendo elegir siempre lo justo sobre lo injusto teniendo en cuenta no sólo el mayor beneficio para la compañía sino para la sociedad en su conjunto.

- Responsabilidades filantrópicas: constituyen la cúspide de la pirámide, haciendo referencia así a la última categoría presentada por Carroll. Esta clase incluye todas aquellas responsabilidades que se espera que cumpla la empresa en su papel de ciudadano ejemplar de la comunidad. A diferencia de las responsabilidades éticas, no suponen una obligación *strictu sensu*, sino que son responsabilidades que la empresa asume voluntariamente para contribuir al bienestar de la comunidad.

Según Carroll, la RSC implica el cumplimiento de todas estas responsabilidades, pudiendo decirse que la primera categoría cubre el interés propio de una empresa y las otras tres engloban sus responsabilidades para con la sociedad que la rodea. La empresa debería así, en base a esta clasificación, cubrir una necesidad dentro del marco de la ley, tomando decisiones moralmente correctas y aportando además riqueza y bienestar a la comunidad a la que pertenece. A día de hoy, la clasificación de Carroll sigue gozando de gran aceptación y reconocimiento, si bien debemos destacar también otras figuras que han sido influyentes en la evolución de este concepto.

En la década de los ochenta empieza a perder fuerza en Estados Unidos el concepto del Estado de Bienestar y la sociedad busca nuevos medios para alcanzarlo, acudiendo a las empresas y potenciándose la idea de que la empresa debe velar por el interés de la sociedad. Peter Drucker expone entonces un concepto de RSE vinculado a las oportunidades de negocio de la compañía, recordando a las empresas que en los problemas sociales también se encuentran oportunidades de negocio (Drucker, 1985). Esta mentalidad, a veces egoísta, persiste hoy en nuestra sociedad, justificándose muchas iniciativas sociales en un interés económico mayor que las impulsa. Por su parte, Edward Freeman presenta la *teoría de los stakeholders* (Freeman, 2010), según la cual la empresa no responde únicamente ante los *shareholders*, como defiende Friedman (Friedman, 2009), sino que debe tener en cuenta a todas aquellas personas que pueden afectar o verse afectadas, en mayor o menor medida, por la actividad empresarial.

A partir de la década de los noventa, podemos considerar que el área de la RSC se adentra en una nueva era en la que multitud de autores y empresas focalizan de nuevo sus esfuerzos en la creación de un ambiente empresarial concienciado con su entorno, tanto interno como externo. Gracias a organismos internacionales y a la implantación de códigos de conducta y otros instrumentos de control, la RSC pasa a ser por primera vez una parte integral de la estrategia de las empresas, considerándose un mecanismo esencial para reducir los daños que la empresa puede llegar a producir en la sociedad. En esta línea,

Peter Drucker afirma que “*cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social*” (Drucker, 1996, p. 83).

ii. *Concepto actual*

Como hemos podido ver, la noción de RSC no es un concepto estático y universal, sino que se encuentra en un proceso de transformación constante que varía según evolucionan las necesidades de la sociedad. Por ello, vamos a recopilar algunas de las definiciones que consideramos más completas y actuales para comprender de la manera más precisa posible el significado de este concepto en la actualidad:

- Según la Comisión Europea: “... *la integración **voluntaria**, por parte de las empresas, de las preocupaciones **sociales** y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.*” (Comisión Europea, 2001).
- Según el Congreso de los Diputados: “*Un concepto que es inevitablemente amplio [...] pero del que podemos afirmar que incluye las acciones **voluntarias** de las empresas que están dirigidas a atender las preocupaciones de trabajadores, consumidores o de inversores y accionistas. En definitiva, del conjunto de la **ciudadanía**.*” (Congreso de los Diputados, 2006).
- Según la Organización Internacional del Trabajo: “*la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la **sociedad** y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter **voluntario**.*” (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

En todas estas definiciones podemos reconocer ciertas características que se repiten una y otra vez: la voluntariedad y la sociedad, considerada esta última como el centro de las preocupaciones de la actividad empresarial. Aunque la adopción de un modelo comprometido con la sociedad y el entorno suele responder a las presiones externas de los diversos *stakeholders*, la voluntariedad hace referencia al carácter no obligatorio de estas normas. En efecto, las normas de RSC no se encuentran recogidas en la ley y, a pesar de ello, la compañía decide respetarlas. Así, recopilando los caracteres comunes de

estas definiciones, podemos decir que el concepto de RSC hace referencia hoy a las medidas que una empresa toma con carácter voluntario para beneficiar, o al menos no perjudicar, a su entorno.

## B. RELEVANCIA PARA LAS EMPRESAS DE GRAN TAMAÑO

Teniendo en cuenta las características mencionadas, es evidente que la RSC tiene una relevancia trascendental, pues sino las empresas no asumirían voluntariamente un conjunto de obligaciones adicionales. Una de las ventajas principales de la RSC es su impacto positivo sobre la sociedad y el medio ambiente, mejorando considerablemente la calidad de vida de las personas y demás seres vivos. No obstante, nosotros analizaremos ahora los beneficios que la adopción de una buena regulación de la RSC puede implicar para la empresa desde un punto de vista individualizado.

- *Mejora de la imagen corporativa*

La primera ventaja, -y razón principal que suele impulsar a las empresas a mejorar su comportamiento ético-, es el impacto positivo que tiene en su imagen corporativa. Ángel Alloza, CEO de la organización *Corporate Excellence*, denomina la época en la que vivimos como la época de la “economía de la reputación”, entendiendo la reputación como un intangible que la empresa puede explotar en su beneficio (Alloza, 2011). Las compañías han sido conscientes de esta realidad y de la importancia de saber transmitir una imagen responsable y sensibilizada con el entorno, debiendo en muchos casos hacer esfuerzos ímprobos por acabar con las reputaciones tradicionalmente agresivas de ciertos sectores.

Las investigaciones llevadas a cabo por el *Reputation Institute* (Newton, 2018) demuestran que las prácticas de responsabilidad social son en efecto consideradas por los consumidores como un elemento diferenciador que mejora su percepción de la empresa, mostrándose dispuestos a premiar estas conductas a través del consumo, cambiando sus comportamientos e incluso su fidelidad a otras marcas.

- *Sostenibilidad a largo plazo*

La creación de códigos éticos y códigos de conducta permite a la empresa establecer un sistema de control interno que puede llegar a evitar futuras demandas judiciales. Regulando materias específicas del área medioambiental, laboral o de competencia e

imponiendo estándares mínimos obligatorios para todos los empleados, la empresa se está protegiendo de un sistema legal que, si bien no incluye instrucciones sobre la manera de gestionar un negocio, sí que es severo respecto a las repercusiones que pueden tener los mismos en el entorno. Así, al autoimponerse una serie de normas, la empresa puede evitar futuras demandas y reducir riesgos que puedan poner en peligro la continuidad de su negocio, al tiempo que cuida el entorno que le permite llevar a cabo sus actividades.

- *Captación y retención de talento*

En el siglo XXI la concepción tradicional del trabajo, entendida como una fuente de estrés y sacrificio al que debemos someternos, ha cambiado. La antigua dicotomía que separa el trabajo y el placer ya no existe y los *millennials*, aquellas personas nacidas entre 1980-2000, buscan hoy la fusión de ambos. El trabajador ya no es un instrumento que la empresa maneja a su antojo, sino que es un ser humano consciente de su valía y que quiere emplearla en algo que le aporte no sólo una retribución económica acorde sino también una mayor sensación de plenitud y realización personal, lo cual la mayoría de las veces sólo se consigue en una empresa comprometida con el entorno. Se estima que en 2020 los *millennials* constituirán casi el 75% de la población activa en Estados Unidos, y el 50% de la población activa mundial (Bacon, 2017), lo que significa que las empresas deben adaptarse lo antes posible a sus necesidades si quieren mantener una posición competitiva en el mercado.

- *Mejora del clima laboral y de la productividad*

Íntimamente relacionado con el apartado anterior, debemos resaltar la influencia del clima de trabajo sobre la productividad. Los códigos de conducta no regulan únicamente las relaciones de los trabajadores con terceros, sino que crean pautas que marcan el ambiente laboral dentro de la propia compañía. Como hemos mencionado, para los *millennials* es fundamental encontrarse cómodos en el espacio de trabajo, siendo esencial para ello saber cultivar relaciones de confianza entre los trabajadores y evitar actitudes competitivas que premien el trabajo individual sobre la cooperación en equipo. Impulsando la comunicación y cooperación a través de normas básicas de comportamiento, la empresa logrará que sus empleados se complementen de una manera directa y fluida que le permitirá alcanzar los objetivos con mayor rapidez, mejorando así su productividad y eficacia.

- *Fomento de la innovación*

La creciente importancia de la RSC obliga a los directivos a incrementar sus esfuerzos en el área de innovación, introduciéndose en una búsqueda constante por encontrar métodos alternativos que permitan a la empresa desarrollar su actividad de una manera sostenible y beneficiosa para la sociedad. El uso de materiales reciclados y energías renovables, así como la disminución del consumo de recursos naturales, son algunas de las medidas más habituales que adoptan las empresas, pero para destacar sobre las demás deben ofrecer algo diferente.

Lo que se pretende es alcanzar soluciones sostenibles que faciliten el acceso a servicios y productos, mejorando la eficacia de la empresa y atrayendo a consumidores sensibilizados con la preservación del medio ambiente. Como veremos a continuación, la variedad de asuntos que requieren de la colaboración de las empresas es tan amplia, que no es difícil encontrar un sector que se ajuste al área de negocio propio de la compañía.

- *Ventajas en la financiación y preferencias en contratación pública y subvenciones*

La implementación de medidas de buen gobierno favorece la transparencia en las operaciones de la empresa, convirtiéndola en una entidad más fiable y atractiva a la hora de solicitar fuentes de financiación. Especialmente en la creación de documentos contables, la RSC aporta una credibilidad que será valorada positivamente por posibles inversores, en especial Administraciones Públicas que requieren de algún servicio externo. Así, además de las ventajas fiscales derivadas de medidas como la creación de empleo o la integración de cuotas para personas con discapacidades, las políticas de transparencia que se adopten serán consideradas como características positivas de la empresa a la hora de obtener financiación.

- *Obtención de premios y distintivos*

Cada vez son más los distintivos que reconocen públicamente la labor de las empresas en beneficio de la sociedad. Desde premios que recompensan una labor concreta en un ámbito determinado (premios SERES, Corresponsables, RSC Hotelera...) hasta distinciones que se otorgan para señalar el cumplimiento de ciertos parámetros considerados positivos en el contexto de la sostenibilidad empresarial, por ejemplo, el otorgado por la Comunidad de Madrid de Empresa Socialmente Responsable (Consejo del Gobierno, 2015).



Como podemos ver, la Responsabilidad Social Corporativa es un concepto cambiante que, gracias a la aportación de varios intelectuales, ha evolucionado mucho a lo largo del tiempo. A pesar de ello, podemos definirla de manera genérica como el conjunto de actividades que la empresa decide emprender de manera voluntaria para mejorar su impacto en el entorno y su relación con todos los agentes relacionados con su actividad.

Hace apenas tres años, la ONU desarrolló lo que conocemos hoy como Objetivos de Desarrollo Sostenible, recopilando una serie de preocupaciones universales relativas a la sociedad. Al dirigirse específicamente a las empresas, podemos establecer una relación entre ellos y la RSC, considerándola un instrumento clave a través del cual los empresarios podrían ayudar a la contribución de estos objetivos mundiales.

Así, procedemos ahora al análisis de los ODS, sus fundamentos, origen y potencial relación con la RSC, ¿puede la RSC ayudarnos a lograr estos objetivos?

## CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

### A. ORIGEN Y FUNDAMENTOS

En septiembre del año 2000, todos los miembros de la ONU firmaron la Declaración del Milenio (Asamblea General, 2000), con ocho objetivos a cumplir antes de 2015: erradicar la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de las mujeres; reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años; mejorar la salud materna; combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y fomentar una alianza mundial para el desarrollo. La implantación de estos objetivos, conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio, supuso un evento revolucionario al constituir el primer listado común de preocupaciones universales a las que se trataría de poner fin a través de la cooperación internacional. No obstante, pese a su esencia esperanzadora, los objetivos no llegaron a cumplirse como se esperaba, ya que, según sus críticos, la elección de objetivos fue un tanto ambigua y se careció de un plan de implementación específico que valorara en profundidad las desigualdades existentes entre los distintos países del mundo. Así, llegado 2015 y siendo evidente la consecución desigual de los objetivos, la ONU se vio obligada a reformular este programa y a desarrollar lo que hoy conocemos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>1</sup>.

Como consecuencia de lo anterior, en septiembre de 2015 la ONU aprobó la Agenda 2030 (Asamblea General, 2015) incluyendo los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que están en vigor a día de hoy: fin de la pobreza; hambre cero; salud y bienestar; educación de calidad; igualdad de género; agua limpia y saneamiento; energía asequible y no contaminante; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; reducción de las desigualdades; ciudades y comunidades sostenibles; producción y consumo responsables; acción por el clima; vida submarina; vida de ecosistemas terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas; y alianzas para lograr los

---

<sup>1</sup> Para más información sobre la transformación de los ODM en ODS visitar: Sustainable Development Goals Fund. (2018). *De los ODM a los ODS*. Obtenido el 02/03/2018 de: <http://www.sdgfund.org/es/de-los-odm-los-ods>.

objetivos<sup>2</sup>. Esta adaptación de los ODM constituye una versión mejorada y más específica de sus predecesores, haciendo especial hincapié en aquellos aspectos que se consideraron más sensibles y que no pudieron verse beneficiados por el programa original.

Si bien el número de personas que viven en situaciones de pobreza extrema se ha reducido a la mitad desde la década de los noventa, la brecha entre ricos y pobres es cada vez más ancha y, se estima que unos 800 millones de personas todavía viven en estas condiciones de pobreza. Además, la desigualdad de género todavía persiste, ganando las mujeres globalmente un 24% menos que los hombres y presentando tasas de desempleo mayores a pesar de tener el mismo nivel educacional (Informe ODM, 2015). Como podemos ver, todavía queda mucho trabajo por hacer y por ello son tan importantes los ODS.

## B. RELEVANCIA PARA LAS EMPRESAS

Al tener un alcance tan amplio, es común y correcto pensar que los ODS están dirigidos principalmente a los gobiernos de las naciones, sin embargo, esto no quiere decir que sean los únicos sobre los que recae la responsabilidad de cooperar para alcanzarlos. Las empresas juegan en la sociedad actual un papel protagonista del que depende la coordinación de multitud de factores esenciales para que la vida se mantenga como la conocemos. No sólo son las encargadas de aumentar la utilidad de los bienes que suplen las demandas y necesidades de los consumidores, sino que son responsables de la organización eficiente de unos recursos limitados que compartimos entre todos. Conociendo sus funciones es fácil ver la conexión entre las responsabilidades del gobierno y las de las empresas para con este cometido, pues al final los ODS abarcan problemas que nos afectan a todos y sólo a través de la cooperación total es posible su erradicación. Por esta razón, a diferencia de lo que ocurrió con los ODM, la ONU hace un llamamiento dirigido específicamente a las empresas, para que utilicen todo su talento creativo y los medios tecnológicos a su alcance para contribuir al logro de este reto internacional.

---

<sup>2</sup> Para más información sobre cada uno de los objetivos visitar: Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Obtenido el 03/03/2018 de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

Más allá del deber ético que conlleva esta petición, las empresas pueden obtener muchos beneficios para su negocio si son capaces de alinear su estrategia de negocio particular con los objetivos globales de la ONU (Remacha, 2017).

- *Estrechamiento de las relaciones con los stakeholders:* los ODS reflejan las preocupaciones y aspiraciones de la sociedad actual, dicho de otra manera, responden a las necesidades más básicas de los ciudadanos. Al incluir entre sus prioridades estos objetivos, la empresa está escuchando a su principal grupo de interés: el consumidor. En el momento en que otra empresa ofrezca unos productos o servicios que estén diseñados para favorecer el cumplimiento de los ODS, los consumidores y, eventualmente los inversores, proveedores y demás *stakeholders*, dejarán de hacer negocios con la compañía que se limite a satisfacer sus demandas sin mostrar ningún tipo de conciencia social. Así, conociendo la importancia de saber coordinar la producción u ofrecimiento de un servicio con las necesidades de la ciudadanía, resulta incomprensible la adopción de una actitud que opta por ignorar el listado que recoge las necesidades de la mayoría de la población mundial.
- *Focalización de la estrategia:* los ODS recogen una serie de pautas que pueden facilitar la labor de los directivos a la hora de definir su estrategia de negocio. El meticuloso proceso de elaboración y perfeccionamiento de estos 17 objetivos universales implica la existencia de numerosos informes que describen cuidadosamente los riesgos y oportunidades de la adopción de medidas orientadas a su cumplimiento, lo cual facilita enormemente la tarea de planificación y gestión de la actividad empresarial en este ámbito.
- *Estabilización de mercados:* impulsando los ODS se lograría una situación de estabilidad universal que favorecería enormemente los pilares sobre los que se construye la economía en general y, por ende, mejoraría la situación de las empresas en particular. Las medidas que propone la ONU no solo anhelan incrementar el poder de adquisición de los ciudadanos, sino que están orientadas a la implantación de un sistema más transparente, sin corrupción y con normas que regulen el mercado conforme a los principios de buen gobierno.
- *Identificación de nuevas oportunidades de negocio:* el objetivo principal de la elaboración del programa de ODS es redirigir la inversión de las empresas y los

gobiernos hacia áreas que permitan a la sociedad evolucionar al mismo tiempo que ellos obtienen beneficios. Aunque es necesario un fuerte ejercicio de inversión, investigación y planificación inicial para lograr desarrollar soluciones que atenúen estos problemas, se trata de una verdadera oportunidad para las empresas de reinventarse e introducirse en nuevos mercados, accediendo a segmentos que hasta el momento estaban sin explorar.

- *Alineamiento de intereses:* los ODS establecen un marco común que facilita la comunicación entre empresas del mismo sector y con otras que, aunque pertenezcan a otro, son esenciales para el desarrollo de su actividad. Al seguir unas pautas establecidas a nivel internacional, se consigue una uniformidad que impulsa las sinergias y facilita la consecución tanto de objetivos comunes como individuales, fomentando la cooperación y el intercambio de *know-how*.
- *Mejora del desempeño:* todas las características mencionadas implican una inevitable consecuencia final común: la mejora del desempeño. Gracias a una delimitación de la estrategia más detallada, que responde a las necesidades específicas de todos los *stakeholders*, que se ve apoyada por empresas del mismo sector y de otros, y que a su vez se ejecuta en un mercado más estable y seguro, la mejora en el desarrollo de las actividades de la compañía es irremediable.

### C. ODS A TRAVÉS DE LA RSC

Los ODS constituyen una serie de metas concretas establecidas por la ONU para mitigar con esfuerzos colectivos la desigualdad que existe en el mundo. Aunque no están relacionados en su origen con la RSC, tienen una base ética y filantrópica que coincide con la esencia de ésta, permitiéndonos fusionar en ciertos casos los esfuerzos relativos a uno con los del otro.

Gracias a la larga trayectoria de la RSC, en la mayoría de las empresas ya existe una fuerte sensibilización respecto a los retos sociales y medioambientales que se recogen en los ODS, por lo que lograr su coordinación no debería ser difícil. La RSC puede servir así de precedente para las compañías que ya consideran el aspecto ético de su negocio como una parte fundamental a la hora de desarrollar sus estrategias, marcando el camino a seguir para la implantación de estos nuevos objetivos. Esto es precisamente lo que quiere conseguir la ONU, que las empresas interioricen los ODS como propios y hagan

todo lo que esté en sus manos para alcanzarlos, considerándolos tal vez como una materialización más específica de lo que debería ser la RSC para la empresa.

Analicemos algunos aspectos de la RSC que pueden ser de utilidad para la implantación de los ODS en las empresas (Remacha, 2017):

- *Cultura corporativa*: los códigos de conducta, los códigos éticos y los valores empresariales que se inculcan en los empleados facilitan la creación de una conciencia social que permite que el entorno laboral sea un espacio en el que se promueve la cooperación y el enriquecimiento colectivo de la sociedad. De esta manera, si existen fuertes valores de solidaridad y colaboración arraigados en la empresa, será más fácil para la misma redirigir su estrategia conforme a las metas establecidas en los ODS.
- *Identificación y seguimiento del impacto de la empresa en la sociedad*: una vez establecida esa cultura, la empresa establecerá una serie de mecanismos que faciliten la identificación y el seguimiento de las repercusiones de su actividad en la sociedad. Así, en función de su actividad, instaurará unos sistemas de gestión que permitan medir, aunque sea de manera orientativa, el impacto positivo o negativo de sus acciones en el entorno, lo cual será muy útil para medir su repercusión en los ODS.
- *Cumplimiento corporativo*: otro de los objetivos principales de la RSC es lograr que la totalidad de la empresa participe y respete las medidas que se impongan para lograr un funcionamiento más ético de la empresa pues, de nada sirve elaborar códigos y normas de conducta si no van a ser utilizados. Para lograrlo, se requiere no sólo un carácter obligatorio de las medidas para los empleados, sino un sistema de comunicación interna que sea rápido y directo y facilite la alineación de objetivos. Estas necesidades se aplican igual a los ODS, si no se consigue la colaboración de todos, es imposible su consecución, por lo que, ambos se pueden beneficiar de los mismos sistemas de comunicación.
- *Diálogo con los grupos de interés*: una de las características principales de la RSC es su preocupación por el bienestar de todos los agentes con los que se relaciona la empresa, ya sea en mayor o menor medida, valorando la opinión de todos los involucrados, desde empleados e inversores, hasta proveedores y clientes. Esta cualidad lleva a la empresa comprometida con la RSC a establecer mecanismos

que permitan una comunicación fluida con todos estos *stakeholders*, teniendo en cuenta sus comentarios a la hora de desarrollar sus estrategias y mejorando la relación entre ellos.

- *Alianzas intersectoriales*: al igual que ocurre a nivel interno, es esencial que las empresas de un mismo sector tengan sistemas de comunicación que faciliten la alineación de intereses y objetivos sociales y medioambientales entre ellos, pudiendo compartir incluso recursos y conocimientos y lograr así que su impacto en la sociedad sea mayor. Las colaboraciones que se hayan establecido con otras empresas del sector en base a sus iniciativas de RSC probablemente puedan incluir en sus propósitos la consecución de algún ODS.
- *Proceso de diligencia debida y transparencia*: el compromiso con el trabajo bien hecho lleva a las empresas a tomar las medidas necesarias para garantizar que en cada fase del proceso se cumple con las normas establecidas tanto a nivel externo como interno. Es común, por ejemplo, la realización de un proceso de *due diligence* en operaciones de fusiones o adquisiciones, si bien las empresas que han interiorizado la RSC como parte fundamental de su organismo también toman este tipo de medidas preventivas a la hora de realizar cualquier otra operación, lo cual facilita el control por parte de los directivos y el proceso de identificación de irregularidades.

Estas características son simplemente algunas de las ventajas que las consecuencias propias de la implantación de la RSC pueden tener para la interiorización de los ODS en la compañía. No obstante, a pesar de sus similitudes, no debemos confundir un concepto con el otro. Los ODS representan una iniciativa particular de la ONU que no sólo incumbe a la empresa, sino que incluye todos: empresas, gobiernos y ciudadanos de a pie. Mientras tanto, la RSC hace referencia a la responsabilidad específica de cada empresa en relación con sus actividades y la repercusión de éstas en la sociedad que la rodea. Por lo tanto, podemos decir que, aunque su ámbito de aplicación, su alcance y el sujeto activo al que se dirigen, son distintos, la RSC y el ODS presentan características complementarias, pudiendo considerarse la RSC como una parte integral del negocio y los ODS como un complemento temporal a la misma (Vives, 2017).

## D. INTEGRACIÓN DE LOS ODS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

De las 250 compañías más grandes del mundo, un 93% reporta sobre la responsabilidad corporativa, pero solo un 43% la conectan con los ODS (KPMG, 2017). Para facilitar el cumplimiento de los ODS y su integración en la estrategia empresarial, varias organizaciones internacionales han colaborado para crear lo que se conoce hoy como la *SDG Compass*. Así, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU), la *Global Reporting Initiative* (GRI) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), elaboraron juntos un documento específico con información sobre los pasos a seguir por las empresas que quieran adecuar su estrategia al cumplimiento de los ODS (*SDG Compass*, 2018). Lo que se pretende conseguir con este modelo es facilitar el proceso de integración de los ODS en las empresas, motivándolas a comprometerse con la causa y consiguiendo que, en un futuro no muy lejano, las empresas más destacadas del panorama internacional se hayan unido para lograr los objetivos.

En primer lugar, se hace referencia a la importancia de **comprender** exactamente el contenido de cada uno de los ODS. Aunque todos parten de una base común, cada uno tiene un contenido muy específico que es preciso analizar, no solo en el sentido de comprensión de su fundamento particular sino también respecto a las responsabilidades y oportunidades que implican. Por ello, aunque la *SDG Compass* proporciona un análisis de cada objetivo, es necesario que cada compañía profundice en ellos y sea consciente de lo que su integración implicaría para su negocio.

En segundo lugar, debemos **priorizar** los objetivos que consideramos más acordes a nuestra actividad empresarial. El análisis mencionado previamente debe servir para que la compañía sea capaz de identificar los objetivos que de alguna manera estén más vinculados con su línea de negocio pues, aunque todos los objetivos son tremendamente trascendentales, cada empresa deberá centrarse en las áreas en las que tenga mayor conocimiento o influencia, dejando que otras desarrollen los objetivos relativos a sus áreas de experiencia.

Más adelante, habiendo analizado el posible impacto en cada uno de los objetivos, la empresa debe elaborar un plan en el que establezca los **objetivos específicos** que quiere alcanzar, es decir, debe traducir los ODS en objetivos empresariales concretos. Este paso es fundamental para que los directivos y demás empleados sientan como propios los ODS y realmente se comprometan con la causa, dirigiendo todos sus esfuerzos hacia una misma



meta. Para lograrlo será necesario que se identifiquen objetivos sostenibles específicos y cuantificables que se comuniquen a la totalidad de la compañía. De esta manera, se podrá establecer un seguimiento de las actividades y al final de cada periodo se podrá medir con precisión el nivel de cumplimiento de los objetivos y la efectividad de la empresa.

La sostenibilidad debe formar parte de todas las áreas de la compañía, estando presente en cada una de las operaciones que lleve a cabo, tanto a nivel externo como interno. Así, podemos identificar el cuarto paso que establece la *SDG Compass*, como la **integración** de la sostenibilidad en cada una de las funciones de la organización. Además, para lograrlo se anima a las empresas a crear alianzas entre ellas o con otras entidades como por ejemplo la Administración Pública.

La última recomendación hace referencia al poder de la palabra y a la necesidad de **comunicar** y hacer públicas las medidas que se estén llevando a cabo para colaborar con la alianza internacional.

A través de los ODS, la ONU ha establecido metas específicas orientadas a detener el cambio climático, mejorar la calidad de vida y condiciones de trabajo de la población mundial, e impulsar una economía sostenible que compatibilice el desarrollo económico con el respeto al medio ambiente. Se trata de una serie de compromisos que nos involucran a todos, pero, al hacer un llamamiento específico a las empresas y facilitar métodos de implementación detallada, demuestra un interés especial en la labor de las mismas en este reto. Las empresas tienen en efecto la capacidad suficiente para lograr los cambios que la sociedad necesita y por ello es fundamental que no sólo manifiesten su compromiso con la causa, sino que lleven a cabo las medidas precisas para lograrlo. Analizaremos ahora hasta qué punto una de las empresas más importantes de España utiliza los medios a su alcance para contribuir al bien social. Teniendo en cuenta que la influencia de Telefónica atraviesa varias fronteras, estudiaremos su compromiso con las comunidades que le permiten desarrollar su negocio, con el entorno que le ofrece los medios para lograrlo y con los empleados que trabajan cada día por mejorar su posición en el mercado.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS ÉTICO DE TELEFÓNICA

### A. MEDIDAS DE INTEGRACIÓN DE LA RSC

Con un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional, Telefónica representa aparentemente un ejemplo en España de lo que debería ser la inclusión e integración del ámbito de la RSC en la empresa, impulsando numerosas iniciativas orientadas a mejorar la vida tanto de sus empleados como de la sociedad en general. Esta compañía es consciente de que la sociedad está atravesando una época de revolución tecnológica radical en la que el mundo como lo conocíamos evoluciona a pasos agigantados: la globalización, la escasez de recursos y la disrupción tecnológica son sólo algunos de los factores que están cambiando las reglas del juego y, si Telefónica quiere mantenerse en la cima, debe saber adaptarse a estos cambios.

Más allá de las operaciones llevadas a cabo por su Fundación, Telefónica se ha mostrado especialmente comprometida con el entorno durante los últimos años, incorporando nuevos planes de sostenibilidad a su estrategia e incluyendo métodos de control que garanticen su cumplimiento. Una de las principales novedades es el desarrollo del último Plan Global de Negocio Responsable, que recoge los objetivos a alcanzar por la empresa en materia de sostenibilidad hasta 2020. Con un carácter transversal que lo hace aplicable a todas sus oficinas, este plan centra su atención en seis áreas específicas:

- Promesa cliente y confianza digital;
- Gestión responsable de la cadena de suministro;
- Talento y diversidad;
- Estrategia ambiental;
- Innovación sostenible;
- Integridad, transparencia y compromiso.

Estos seis objetivos tan genéricos se concretan a través de los planes locales específicos desarrollados por las Oficinas de Negocio Responsable que existen en cada uno de los países en los que está presente Telefónica (Argentina, Brasil, Chile...). No obstante, a nivel ejecutivo todo es supervisado por la Dirección Global de Ética Corporativa y Sostenibilidad, que responde a su vez ante la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales del Consejo de Administración. Como podemos ver, se trata de una cadena

jerárquica en la que las labores están claramente distribuidas. El objetivo de esto es garantizar que las medidas que se adopten respondan realmente a las necesidades específicas de cada país, pero a su vez se mantengan fieles a los valores de la empresa.

Por último, destacamos que la compañía cuenta también con un sistema de gestión de riesgos que no se limita únicamente a medir peligros económicos o financieros, sino que identifica riesgos de todo tipo: medioambientales, reputacionales... lo cual refuerza la faceta responsable de la compañía.

#### *i. Gestión de grupos de interés y reputación*

Como hemos mencionado, un aspecto fundamental tanto de la RSC como de los ODS es conocer las necesidades de los grupos de interés, comunicándose con ellos y desarrollando respuestas innovadoras a sus problemas. En los últimos años, la confianza de la sociedad en los negocios ha disminuido progresivamente (Edelman, 2018), sin embargo, se trata de un factor fundamental sin el cual las empresas no pueden desempeñar sus funciones. Por ello, Telefónica ha desarrollado lo que denomina el Panel Asesor en Negocio Responsable (Telefónica, 2017), a través del cual se pone en contacto con los grupos de interés que considera más relevantes y dialoga con ellos sobre diferentes asuntos de la empresa. Se trata de una iniciativa que apuesta por el diálogo y por la confianza de sus *stakeholders*, considerando que son ellos los que realmente pueden aportar las mejores propuestas a sus problemas y contribuir a la total alineación entre sostenibilidad y negocio.

Este tipo de procedimientos tiene la ventaja de proporcionar información de una manera rápida y directa, incluyendo además opiniones de sectores muy diversos, pero igualmente importantes para la compañía. La reputación es un activo intangible extremadamente valioso pero muy difícil de controlar ya que no depende únicamente de la compañía sino de cada uno de los grupos de interés por separado. No obstante, gracias a este proyecto, Telefónica es capaz de conocer la percepción que tienen sus clientes, proveedores, accionistas... sobre ella, qué aspectos materiales son los que más les preocupan y qué podrían hacer para mejorarlos.

Otro modelo que facilita la medición de este activo y que es utilizado frecuentemente por Telefónica, es el RepTrak Index, que estima la reputación de empresas y sectores en general en base a siete dimensiones: oferta, trabajo, integridad, liderazgo, innovación,

ciudadanía y finanzas, ajustando anualmente el peso de cada dimensión. Sea cual sea la razón, Telefónica ha sido elegida recientemente como la empresa de telecomunicaciones más admirada de Europa por la revista Fortune<sup>3</sup>, lo cual nos lleva a pensar que algo está haciendo bien en este ámbito.

ii. *Análisis de materialidad*

Dado que los recursos son limitados, es necesario realizar una selección previa antes de decidir a qué asuntos se van a dirigir. Así, debemos entender la materialidad como todas aquellas cuestiones que puedan tener algún tipo de repercusión, presente o futura, en la situación económica de la empresa o en su capacidad de creación de valor para sus grupos de interés, y que por tanto tienen un interés especial para ella. Para conocer en todo momento cuales son estos asuntos y asegurarse de que los recursos están orientados en la dirección correcta, Telefónica lleva a cabo un análisis de materialidad anual a través de un proceso común a todas sus oficinas del mundo, identificando así asuntos de relevancia corporativos, pero también específicos de cada lugar.

El proceso para llevar a cabo este análisis está recogido en su totalidad en la Guía GRI, la cual proporciona unos datos comparables que nos permiten hacer una selección específica de los asuntos más significativos (G4, 2015). Hay que tener en cuenta que no todas las materias analizadas afectan por igual a nuestros grupos de interés y que por ello es necesario un nuevo ejercicio de selección. Aquí vemos la utilidad de utilizar varios métodos de investigación ya que, combinando el análisis interno de la empresa con la consulta a los grupos de interés, la empresa es capaz de reducir a las seis categorías mencionadas (página 25) los asuntos de mayor relevancia para ella.

Sin quererlo, este proceso encaja a la perfección con el paso número dos recogido en el SDG Compass. Gracias a este análisis de materialidad, es muy sencillo para la empresa identificar qué ODS están más relacionados con su actividad y en cuáles puede generar un impacto positivo mayor, debiendo centrarse únicamente en clasificarlos en sus áreas de interés para decidir en cuáles invertir sus recursos.

---

<sup>3</sup> Para más información visitar: Telefónica, elegida la mejor empresa de telecomunicaciones europea por la revista “Fortune”, (2018, 22 de enero). *Expansión*. Obtenido el 10/03/2018 de: <http://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2018/01/22/5a65eb3be2704e94248b4586.html>.

## B. ADOPCIÓN DE LOS ODS

*“Para mí es un orgullo poder afirmar que en el ejercicio 2016 hemos cumplido nuestros compromisos: se ha consolidado el cambio de tendencia en los resultados de la Compañía y Telefónica ya ha iniciado su ciclo de crecimiento sostenible”*. Con estas palabras abría José María Álvarez-Pallete el informe integrado de su primer año como presidente de la compañía Telefónica, manifestando desde un primer momento su compromiso con el entorno y reafirmando el comienzo de una era focalizada no sólo en la obtención de resultados sino en la mejora de los procedimientos para lograrlos. Hace años, Telefónica ya mostró su compromiso con la comunidad internacional al firmar el Pacto Mundial de Naciones Unidas<sup>4</sup>, la mayor iniciativa de RSC a nivel mundial, y a día de hoy continúa mostrándose proactiva a través de su colaboración con los ODS.

El modelo de actuación de Telefónica se basa en tres principios fundamentales que representan la base sobre la que se construyen todos sus planes y estrategias empresariales. El crecimiento, la productividad y el cumplimiento constituyen así el punto de partida a tener en cuenta en todas sus operaciones y por ello son además el pilar imprescindible sobre el que se sustenta su conciencia corporativa. Pequeñas medidas que ya estaban instauradas en la empresa antes de la creación de los ODS facilitan también la selección de objetivos para Telefónica, si bien, dada su naturaleza tecnológica, el objetivo que destaca sobre los demás de manera más evidente es el número nueve (industria, innovación e infraestructura).

Analicemos ahora las medidas adoptadas por la compañía para contribuir a la consecución de algunos ODS pues, además de su objetivo prioritario, veremos que éste tiene una influencia directa en muchos otros:

- i. Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación*

*“Para innovar lo primero que tienes que hacer es comprenderte a ti mismo, tu origen, evolución y de dónde vienes”* (Adrià, 2018).

---

<sup>4</sup> Para más información visitar: UN Global Compact. *Pacto Mundial Red Española*. Obtenido el 15/03/2018 de: <http://www.pactomundial.org/global-compact/>.

Debido al sector al que pertenece, Telefónica no es una empresa que presente un especial riesgo para la sociedad en cuanto al ejercicio de sus actividades, sin embargo, sí que tiene a su alcance grandes oportunidades de innovación que pueden contribuir a su mejora. La revolución digital que vivimos en la actualidad afecta a todos los ámbitos de nuestra vida, tanto profesional como personal, teniendo un impacto en la forma que tenemos de acceder a información, de movernos, comunicarnos y hasta de relacionarnos. Todo ello, aunque plantea un escenario hasta ahora desconocido, tiene como objetivo mejorar nuestras vidas y por ello es necesario aprovecharlo y compartirlo.

A pesar de su longevidad, la situación actual no tiene precedente, por lo que Telefónica se tiene que ir adaptando a los cambios según van ocurriendo. En 2016 invirtieron 9.000 millones de euros en el desarrollo de redes móviles, las cuales constituyen su principal fuente generadora de datos. La mayoría de su inversión va en efecto dirigida a la creación de activos físicos, lo que ellos denominan la *primera plataforma* (Telefónica, 2016). Apostando por la conectividad, Telefónica trata de mejorar así el acceso de banda ancha de alta velocidad en todos los lugares en los que está presente pues, en un mundo en el que más de tres mil millones de personas estamos conectadas, dos tercios de la población siguen sin tener acceso a Internet. Esto se debe a varios factores: barreras económicas, diferencias sociales... pero también a la falta de infraestructuras. En este último aspecto es en el que Telefónica más puede contribuir y por ello, durante los últimos 5 años, ha invertido más de 45.000 millones de euros en cables, ondas y demás material necesario para que Internet funcione correctamente (Telefónica, 2017).

En la *segunda plataforma* encontramos los sistemas de inteligencia digital. Estos hacen referencia a los medios que ponen en contacto los datos generados a través de la primera plataforma con el componente empresarial. A través de estos *softwares* se mejora el servicio al cliente, ofreciendo nuevas opciones como la virtualización o la nube, y además se simplifican todos los procesos que se llevan a cabo en la compañía durante su actividad. Así, se está promoviendo la digitalización de todas las herramientas que utiliza la empresa para mejorar su accesibilidad y reducir el consumo de medios tradicionales más contaminantes.

En tercer lugar, encontramos la inversión en la mejora de los servicios finales que reciben los clientes, concretamente los servicios digitales relativos a nuevos formatos de vídeo, música, juegos o seguridad. Telefónica apuesta por las *startups*, fomentando el emprendimiento y la innovación a través de su iniciativa Telefónica Open Future\_.

Apoyando más de 1.700 *startups* con financiación y programas de formación y seguimiento, la compañía apuesta por el talento más joven y las ideas más innovadoras a la hora de desarrollar sus servicios. Siendo conscientes de que el talento puede estar en cualquier parte, lleva a cabo múltiples iniciativas que favorecen a distintos tipos de emprendedores, desde aquellos que tienen una idea ya desarrollada y solo necesitan financiación, hasta aquellos que carecen del conocimiento técnico específico para materializarla<sup>5</sup>.

Por último, la *cuarta plataforma* hace referencia a la inteligencia cognitiva alrededor del Big Data. A través de un uso responsable de los datos se mejora la relación entre la empresa y sus clientes, permitiendo realizar conexiones y ofrecer propuestas interesantes para ellos que faciliten su vida digital. Por ello, Telefónica no solo invierte en ello a nivel interno, sino que pone a disposición de otras empresas métodos sencillos que les permiten utilizar los datos de sus clientes de una manera más productiva (Telefónica, 2016).

Como podemos ver, Telefónica dirige la mayoría de sus esfuerzos a impulsar la conectividad en el mundo entero, utilizando como herramienta la inversión en infraestructuras, innovación e industria. Su objetivo es lograr que las redes sean accesibles a todas las personas, es decir, que sean asequibles (tanto los servicios como los dispositivos), abiertas (innovación y servicios inclusivos) y diversas (contenido local y talento) (Telefónica, 2016). Estas metas encajan a la perfección con el objetivo número nueve de los ODS y por ello es considerado el objetivo prioritario de la empresa.

ii. *Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*

Telefónica muestra un profundo compromiso no sólo con la formación de sus empleados sino también con la educación digital que puede ofrecer a terceros. En relación con los primeros, aunque lleva a cabo varias iniciativas para atraer talento nuevo, también tiene programas de formación continua que acompañan a los empleados a lo largo de toda su trayectoria profesional en la empresa. En 2016 se invirtieron 39.3 millones de euros en programas de formación, tanto presenciales como on-line -accesibles a todos los

---

<sup>5</sup> Para más información visitar: Telefónica Open Future. Obtenido el 15/03/2018 de: <https://www.openfuture.org/es/info/about>.

empleados de manera gratuita-, aumentando así, respecto al año anterior, un 25% el número medio de horas de formación que recibe un empleado de Telefónica (Telefónica, 2016).

Por otro lado, a través de la Fundación Telefónica se han desarrollado programas educativos para terceros en todos los países en los que opera la compañía. El 20% de la población que no accede a Internet no lo hace porque no sabe utilizarlo o porque considera que no es necesario. Esta realidad, denominada brecha digital, es a la que Telefónica intenta poner fin, invirtiendo 86 millones de euros el año pasado en proyectos relacionados con la educación, desarrollando, por ejemplo, 132 lanzaderas de empleo en las que llegaron a participar 3.326 personas desempleadas. Destacamos también el programa formativo de emprendimiento Think Big <sup>6</sup>, orientado a impulsar el emprendimiento que tiene por objeto mejorar la sociedad. Gracias a esta iniciativa durante 2016 se apoyaron 1.430 proyectos que mejoraron las condiciones de vida de aproximadamente 362.250 personas, ofreciendo adicionalmente cursos gratuitos online sobre distintas áreas tecnológicas (Telefónica, 2016).

Al ser la accesibilidad una de las prioridades de Telefónica muchas de sus iniciativas y proyectos se ofrecen exclusivamente a través de la web. Miríada X<sup>7</sup>, por ejemplo, surge en 2013 a partir de una colaboración entre Telefónica y el Banco Santander con el propósito de facilitar el acceso a la educación superior a todos aquellos que no pueden acudir físicamente a un centro. Este programa, que hace llegar cursos gratuitos online sobre diversas materias y en diferentes grados de profundidad, cuenta hoy con la participación de más de 75 universidades iberoamericanas y lusas y unos 1.780 profesores. Su carácter gratuito y la ausencia de cualquier tipo de requisito para inscribirse, ni siquiera límites de alumnos u horarios preestablecidos, convierte esta herramienta en una solución realmente interesante que ya supera los dos millones de suscripciones.

A pesar de que España es uno de los países de la Unión Europea (Expansión, 2017) que menos invierte en educación, Telefónica ha demostrado estar realmente comprometida con esta causa, respaldando con su esfuerzo, tiempo y recursos las promesas sobre su

---

<sup>6</sup> Para más información visitar: Fundación Telefónica. *Think Big*. Obtenido el 16/03/2018 de: <https://thinkbigjovenes.fundaciontelefonica.com/>.

<sup>7</sup> Para más información visitar: Telefónica. *Miríadax*. Obtenido el 16/03/2018 de: <https://miriadax.net/nuestra-filosofia>.



colaboración para lograr un mundo en el que la educación es un derecho garantizado para todos.

*iii. Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico*

Al tratarse de una empresa internacional, Telefónica cuenta hoy con una presencia importante en 36 países diferentes. Esto le permite tener una plantilla muy diversa, con todas las ventajas que ello implica, pero también supone un esfuerzo mayor respecto a las labores de aseguramiento de unas condiciones de trabajo decentes. Como se menciona en el documento oficial de la ONU, en la actualidad aproximadamente el 50% de la población mundial vive con el equivalente a dos dólares americanos diarios y, en la mayoría de ocasiones, el tener un puesto de trabajo fijo no es garantía suficiente para escapar esta pobreza. Siendo consciente de ello, Telefónica trata de utilizar todos los medios a su alcance para asegurarse de que sus empleados y también todos los de las empresas con las que se relacionan, disfrutan de unas condiciones de trabajo adecuadas, haciendo especial hincapié en la erradicación del trabajo infantil, la igualdad salarial y la igualdad de oportunidades.

Una de las principales preocupaciones de los grupos de interés de Telefónica son las características de su cadena de suministro. La identificación y gestión de riesgos en este proceso tienen pues un papel principal para la empresa y por ello fomentan el compromiso social entre sus proveedores, tratando de mejorar así la vida y el trabajo de todas las personas involucradas en su proceso. En 2016, el Consejo de Administración aprobó una nueva Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro que reforzaba algunos de los Criterios Mínimos de Negocio Responsables previos y se reforzaban otros relativos a la corrupción y a la confidencialidad (Telefónica, 2016). Esta política incluye objetivos éticos, sociales, medioambientales y de privacidad y confidencialidad de la información, considerando todos ellos de obligado cumplimiento para sus proveedores. En caso de que alguno de estos requisitos no fuera respetado, se procederá a la toma de las medidas necesarias para lograrlo y, cuando sea necesario, derivará en la suspensión de las relaciones laborales con tal proveedor hasta que corrija totalmente la situación.

Con estas medidas Telefónica consigue incrementar las garantías de trabajo decente en sus procesos, tratando de controlar no sólo lo que ocurre dentro de sus oficinas sino también en otras empresas vinculadas a ella.

*iv. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles*

En los últimos años las ciudades han experimentado un crecimiento sin precedentes que permite a las personas desarrollarse y tener acceso a un mayor número de oportunidades. No obstante, cuando no están preparadas para el acogimiento de tantas personas, las ciudades también pueden ser un lugar de concentración de pobreza en el que no todo el mundo tiene cubiertas sus necesidades más básicas.

La manera que tiene Telefónica de contribuir a la mejora de estas ciudades es a través de su actividad, innovando y creando maneras de mejorar su conectividad, seguridad y accesibilidad. Según el informe publicado en 2016, por cada euro generado en los países en los que opera, Telefónica ha aportado 3,5 euros a su PIB (Telefónica, 2016). La creación de riqueza combinada con los programas de sostenibilidad e innovación que hemos descrito, contribuyen a la creación de las llamadas “ciudades inteligentes”, un concepto nuevo que tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de un desarrollo económico y social sostenible basado en las nuevas tecnologías.

*v. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos*

Al encontrarnos en un periodo de revolución digital en el que las necesidades que cubre Telefónica incrementan a un ritmo exponencial, una de las preocupaciones principales de esta empresa concierne la manera de asegurar su supervivencia en el tiempo de tal forma que pueda seguir creciendo y mejorando. Dada su capacidad de negocio y las dimensiones de sus operaciones, es evidente que el impacto de su actividad en el medio ambiente es muy significativo y, por ello, ha decidido tomar las medidas necesarias para reducir al mínimo su huella ambiental y hacer su negocio lo más sostenible posible.

Sus acciones en favor de este objetivo pueden clasificarse en tres categorías diferentes:

- Responsabilidad ambiental;
- Ecoeficiencia, descarbonización y economía circular;
- Servicios y productos ecostmart.

En una empresa que tiene entre sus objetivos principales la innovación y el avance tecnológico, las oportunidades para mejorar el impacto de la humanidad en el medio ambiente son infinitas. Por esta razón es el órgano administrativo más alto, el Consejo de Administración, el que se encarga de desarrollar junto a un grupo de profesionales multidisciplinares la estrategia ambiental global para la compañía, basada cada año en los resultados del análisis de materialidad ambiental.

Una de sus iniciativas más ambiciosas incluye la idea de transformar todo su consumo eléctrico para 2030, consiguiendo que el 100% de sus energías sean renovables. Aunque puede parecer excesivo, en un año ya se ha conseguido que un 44% de su consumo sea renovable, lo que lleva a pensar que logrará su objetivo del 50% para 2020. Esto es posible gracias a la Política Global de Gestión Energética aprobada por el Consejo de Administración y el Programa de Eficiencia Energética, el cual de 2010 a 2015 ya consiguió un ahorro de 64 millones de euros y una reducción de la intensidad energética del 25% (Telefónica, 2016). Con el reto de 2030 se pretende dar un paso más en la mejora del impacto medioambiental de la compañía, respaldando el Acuerdo de París y sus objetivos de Energía y Cambio Climático para 2020 (Acuerdo de París, 2015). Se estima así que con esta renovación la empresa ahorrará 90 millones de euros y disminuirá su emisión de gases efecto invernadero en un 5%<sup>8</sup>.

Estos cambios no son incompatibles con el crecimiento económico y las aspiraciones innovadoras de Telefónica. En 2016 se redujo el consumo energético en un 2,17% y la huella de carbono en un total del 22%, no obstante, su tráfico aumentó en un 50%. Su propósito en este momento consiste así en *“hacer más con menos y tener la Red más eficiente y limpia del sector en términos de energía y carbono”* (Álvarez-Pallete, 2016) respondiendo sus razones a varios tipos de criterios: el impacto positivo en la cuenta de resultados, cuestiones ecológicas beneficiosas y motivos solidarios comprometidos con las generaciones venideras (Telefónica, 2016).

Para Telefónica la causa principal de su impacto medioambiental es la Red y por ello cuenta con un programa específico de gestión responsable de esta infraestructura. Al margen del enorme consumo energético que requiere, también es importante saber

---

<sup>8</sup> Para más información visitar: Telefónica. El 44% de la electricidad que consume Telefónica ya es renovable. *Telefónica Noticias*. Obtenido el 02/04/2018 de: <https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-el-44-de-la-electricidad-que-consume-telefonica-ya-es-renovable>.

gestionar los residuos que genera y el impacto que puede tener sobre la biodiversidad. Para reducir al mínimo estos riesgos, Telefónica confía en la compartición con otras compañías, de manera que, en 2016, 41.085 de sus estaciones base eran compartidas con otras empresas (Telefónica, 2016).

Por último, destacar el audaz proyecto de la empresa orientado a la reinención de su modelo de negocio. Apostando por la economía circular, Telefónica es consciente de que para conseguir un impacto positivo permanente en la sociedad y poner fin de una vez por todas a las repercusiones nocivas de su actividad, debe incorporar un cambio integral de su diseño de negocio. Por ello, propone crear flujos materiales y energéticos en los que no haya deshechos, apostando por materiales reciclables, la compra de equipos cada vez más eficientes y bajos en carbono, y la correcta gestión de los mismos al final de su vida útil, entre otros. Así, en febrero de 2018, anunciaba su alianza global con Vertiv<sup>9</sup>, quien le proporcionará un modelo de infraestructuras personalizado altamente eficiente en relación con el ahorro energético. Esta empresa ofrece así lo que se conoce como el Modelo ESaaS (Energy Savings as a Service), aportando también auditorías energéticas e informes de valoración sobre los KPI estimados y ahorros energéticos.

Esta forma de pensar y plantear sus prioridades refleja una actitud verdaderamente consciente de su posición en la sociedad e impacto en el medio ambiente. La implantación de objetivos a largo plazo demuestra que se están llevando a cabo modificaciones integrales que realmente tienen como objetivo combatir el cambio climático y mejorar las condiciones climatológicas en general en la medida que le sea posible.

vi. *Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible*

Como hemos ido viendo, para conseguir las metas recogidas en cada uno de estos objetivos, Telefónica cuenta en todo momento con la colaboración de otras empresas y autoridades del gobierno que también están comprometidas con el cambio y el respeto a los Derechos Humanos. Participa además en varias asociaciones, entre las que

---

<sup>9</sup> Para más información visitar: Vertiv Página Oficial. Obtenido el 22/03/2018 de: <https://www.vertivco.com/es-emea/>.

destacamos a nivel nacional AECA<sup>10</sup>, CERMI<sup>11</sup> y el Grupo Español Crecimiento Verde<sup>12</sup>, y a nivel internacional ICT Coalition<sup>13</sup>, BID<sup>14</sup>, OCDE<sup>15</sup>, entre muchas otras.

A diferencia de la mayoría de empresas españolas, Telefónica muestra un perfil que se anticipa al comportamiento del resto de sus competidores, marcando las pautas y el camino a seguir respecto al compromiso con la causa social. Pese a que los ODS constituyen todavía una iniciativa muy reciente, sus características exigen una capacidad de reacción muy ágil si se quieren conseguir en el plazo establecido, y Telefónica parece preparada para lograrlo.

Como mencionamos al principio, la RSC puede servir de marco contextualizador para los ODS, facilitando su entendimiento y la orientación de las actividades empresariales para su consecución, sin embargo, en este caso parece que hay algo más. En apenas dos años desde la publicación de los ODS, esta compañía ha sido capaz de integrarlos perfectamente en su estrategia empresarial, modificando su modelo de negocio e incorporando objetivos empresariales específicos que se adaptan a múltiples de los ODS al mismo tiempo. Vemos así un verdadero compromiso con la causa, haciendo la compañía todo lo que está a su alcance para contribuir al logro de estos objetivos, colaborando cuando es necesario con otros agentes económicos que muestran los mismos intereses.

---

<sup>10</sup> Para más información visitar: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Obtenido el 29/03/2018 de: <http://aece.es/>.

<sup>11</sup> Para más información visitar: Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad. Obtenido el 29/03/2018 de: <https://www.cermi.es/>.

<sup>12</sup> Para más información visitar: Grupo Español Crecimiento Verde. Obtenido el 29/03/2018 de: <http://grupocrecimientoverde.org/>.

<sup>13</sup> Para más información visitar: ICT Coalition. Obtenido el 29/03/2018 de: <http://www.ictcoalition.eu/>.

<sup>14</sup> Para más información visitar: BID. Mejorando vidas. Obtenido el 29/03/2018 de: <https://www.iadb.org/es>

<sup>15</sup> Para más información visitar: OECD. Obtenido el 29/03/2018 de: <http://www.oecd.org/>.

## CONCLUSIONES

Tras la realización de este estudio podemos destacar las siguientes conclusiones principales:

1. La RSC es un concepto que tiene múltiples acepciones y que continúa variando a medida que pasa el tiempo y cambian las preocupaciones de la sociedad. A día de hoy, la podemos definir como la asunción voluntaria de ciertas medidas por parte de la empresa para reducir el impacto negativo de su actividad en el entorno. Bowen, Davis, Carroll, Blomstrom... son solo algunos de los autores que a lo largo de su carrera han estudiado la relevancia de este concepto para las empresas, augurando el auge que vive hoy.
2. Aunque en un primer momento este concepto era entendido como una vertiente solidaria que algunas empresas asumían de manera completamente independiente a su negocio, en la actualidad se ha demostrado que la integración de la RSC con el modelo de negocio puede tener repercusiones muy positivas para la compañía, en especial para aquellas de mayor tamaño. Así, la mejora de la imagen corporativa, la retención de talento, la mayor productividad e innovación y la sostenibilidad a largo plazo son sólo algunas de las innumerables ventajas que pueden beneficiar a la empresa que es capaz de interrelacionar con armonía su actividad habitual con el compromiso con la sociedad.
3. Dentro de las medidas que puede tomar una empresa para mostrar su sensibilidad con el entorno se encuentra la adscripción a los ODS de la ONU. Se trata de 17 objetivos aparentemente sencillos a los que todos los países que forman parte de esta organización quieren poner fin. Constituyen un símbolo muy relevante en el ámbito de la cooperación internacional y, además, la variedad de sus metas permite a todas las empresas participar en uno u otro, de manera que no es necesario que todas traten de abarcar todos los objetivos, sino que simplemente deben, a través de su actividad, contribuir a lograr aquellos objetivos que estén más vinculados con la naturaleza de su negocio.
4. Aparte de los beneficios que el cumplimiento de los ODS implica para la sociedad en general, la involucración con esta iniciativa puede tener otros aspectos muy positivos para la empresa en concreto. Al relacionar la actividad con los objetivos, se logra una mayor focalización de la estrategia de la empresa, lo cual favorecerá su productividad. Además, al establecer los ODS un marco genérico para todas

las empresas del mundo, ciudadanos y gobiernos, se logra una alineación de interés y estabilidad del mercado que fortalecerá la relación de la empresa con sus *stakeholders* y, en última instancia, mejorará el desempeño de la compañía. En definitiva, al comprometerse con la causa se abre un mar de oportunidades de negocio que las empresas deberían aprovechar.

5. La implantación de una fuerte RSC como área particular dentro de la propia empresa facilita la instauración de medidas orientadas a alcanzar los propósitos de los ODS. Así, si ya existe una cultura corporativa solidaria será más fácil destinar ciertos recursos a la mejoría de la sociedad, al mismo tiempo que las medidas de seguimiento y control de la RSC y las alianzas intersectoriales y medios de comunicación con los *stakeholders* favorecerán el proceso y podrán utilizarse para medir el cumplimiento de los ODS.
6. Además de la RSC, la propia ONU reconoce una serie de pasos o requisitos que facilitarán la consecución de los ODS. De esta manera elabora un documento oficial, el SDG Compass, según el cual para la correcta integración de los ODS en la empresa es necesario seguir un sencillo proceso de cinco pasos: comprender los objetivos, priorizar los que se aproximen más a nuestra actividad, elaborar unos objetivos específicos, integrarlos en la actividad empresarial y comunicarlos a todos los empleados.
7. En los dos últimos años, Telefónica ha dado un giro de 180 grados a su política de RSC y por ende su compromiso con los ODS ha incrementado de manera exponencial. Habiendo establecido un Plan de Desarrollo Sostenible de corte transversal que se centra en la promesa al cliente y confianza digital, la gestión responsable de la cadena de suministro, el talento y la diversidad, la estrategia ambiental, la innovación sostenible e integridad, y la transparencia y el compromiso, la compañía ha demostrado una actitud comprometida con la sociedad que la rodea y, habiendo cumplido rigurosamente los pasos recogidos en la SDG Compass, ha sido capaz de renovar una empresa que de otra manera se encontraría a la cola de la innovación y desarrollo en materia social. Así, priorizando el objetivo 9 (infraestructuras, industrialización e innovación), el objetivo 4 (educación de calidad), el objetivo 8 (trabajo decente y crecimiento económico), el objetivo 11 (ciudades y comunidades sostenibles) y el objetivo 17 (alianzas estratégicas), Telefónica ha desarrollado objetivos específicos dentro de

cada uno de ellos y está consiguiendo resultados materiales positivos casi inmediatos.

8. Telefónica ha demostrado ser un ejemplo de empresa consciente no sólo de sus capacidades sino también de las responsabilidades que las acompañan. Así, en base a este análisis, podemos confirmar que Telefónica muestra un auténtico compromiso con la mayoría de los ODS de la ONU, impulsando persistentemente iniciativas innovadoras y logrando resultados palpables que auguran un futuro esperanzador.



## BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo de París. Obtenido el 22/03/2018 de: [https://unfccc.int/files/meetings/paris\\_nov\\_2015/application/pdf/paris\\_agreement\\_spanish\\_.pdf](https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_spanish_.pdf).

Adrià, F. “Challenging the standard rules” Conferencia en el evento Pioneering Open Innovation organizada por Open Future\_. Obtenido el 15/03/2018 de: <https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/23-startups-y-30-partners-globales-de-telefonica-open-future-han-representado-al-ecosistema-en-el-mwc-y-4yfn>.

Alloza, A. (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*. Obtenido el 25/02/2018 de: <https://www.harvard-deusto.com/la-economia-de-la-reputacion-un-nuevo-modelo-de-gestion-empresarial>.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Obtenido el 29/03/2018 de: <http://aeca.es/>.

Bacon, J. (2017, 6 de septiembre). “Optimizing Mobile Workers In An Ever-Connected World” *Forbes*. Obtenido el 29/02/2018 de: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/09/06/optimizing-mobile-workers-in-an-ever-connected-world/#2375ba7956af>.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper & Row.

BID. Mejorando vidas. Obtenido el 29/03/2018 de: <https://www.iadb.org/es>.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, p.500.

Carroll, A. (1991). La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa. Obtenido el 15/02/2018 de: [https://www.researchgate.net/publication/4883660\\_The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders](https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders).

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), p.268-295.

Comisión Europea (2001): Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Obtenido el 22/02/2018 de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>.

Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad. Obtenido el 29/03/2018 de: <https://www.cermi.es/>.

Committee for Economic Development (1971), *Social responsibilities of business corporations*. Obtenido el 20/02/2018 de: [https://www.ced.org/pdf/Social\\_Responsibilities\\_of\\_Business\\_Corporations.pdf](https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf).

Congreso de los Diputados (2006). Boletín Oficial de las Cortes Generales. 31 de julio de 2006. Serie D. Núm. 423. p.13. Obtenido el 22/02/2018 de: [http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D\\_423.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_423.PDF).

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, (2) p. 70-76.

Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1968). *Business and its environment*, Nueva York: McGraw-Hill.

Davis, K. (1973). "The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, 1, p. 312 - 322.

Decreto 49/2015, de 14 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se crea el distintivo de Empresa Socialmente Responsable de la Comunidad de Madrid y se regula el procedimiento para su concesión. Obtenido el 29/02/2018 de: <http://laadministraciondialdap.es/noticia.asp?id=1140842>.

Diez años de Responsabilidad Social Corporativa: Del Buenismo a la gestión de riesgos (2017, 13 de marzo). *Europapress*. Obtenido el 15/02/2018 de: <http://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-diez-anos-responsabilidad-social-corporativa-buenismo-gestion-riesgos-10anosepsocial-20170313141356.html>.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Chicago: Harper & Row.

Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Madrid: Gestión 2000, p. 83.

Edelman. 2018 *Edelman Trust Barometer 2018. Global Report*. Obtenido el 10/03/2018 de: [http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf).

Freeman, R.E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility, *California Management Review*, (2), p. 54-61.

Frederick, W. (2006). *Corporation, be good!*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.

Friedman, M. (2009). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Fundación Telefónica. *Think Big*. Obtenido el 16/03/2018 de: <https://thinkbigjovenes.fundaciontelefonica.com/>.

GRI. G4. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Obtenido el 11/03/2018 de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>.

GRI, PMNU, WBCSD. *SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS*. Obtenido el 31/03/2018 de: [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf).

Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (2016, febrero). *Transversalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Guía de referencia para los Equipos de las Naciones Unidas en los países*. Obtenido el 30/03/2018 de: [https://undg.org/wp-content/uploads/2017/03/UNDG-Mainstreaming-the-2030-Agenda-Reference-Guide\\_Spanish-clean.pdf](https://undg.org/wp-content/uploads/2017/03/UNDG-Mainstreaming-the-2030-Agenda-Reference-Guide_Spanish-clean.pdf).

Grupo Español Crecimiento Verde. Obtenido el 29/03/2018 de: <http://grupocrecimientoverde.org/>.

Grupo Telefónica. *Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro*. Obtenido el 16/03/2018 de: <https://www.telefonica.com/documents/153952/122213926/PoliticaSostenibilidadCadenaSuministro.pdf>.

ICT Coalition. Obtenido el 29/03/2018 de: <http://www.ictcoalition.eu/>.

Kolb, R. (2008). *Encyclopedia of business ethics and society*. Thousand Oaks: Sage Publications, p.508-516.

KPMG. *Estudio sobre reporting de responsabilidad corporativa 2017. El camino por recorrer*. Obtenido el 05/03/2018 de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/10/el-camino-por-recorrer-informe-responsabilidad-corporativa.pdf>.

Nakamura, P. (2015, 15 de marzo) “La importancia de la RSC: 10 ventajas claves para la empresa” *Responsabilidad Social Corporativa – RRHH 3.0*. Obtenido el 29/03/2018 de: <https://patricianakamura.com/2015/03/15/la-importancia-de-la-rsc-rse-10-ventajas-claves-para-la-empresa/>.

Newton, T. About Reputation Institute. *Reputation Institute*. Obtenida el 25/02/2018 de <https://www.reputationinstitute.com/about>.

Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015. Obtenido el 03/03/2018 de: [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015\\_spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf).

Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Obtenido el 03/03/2018 de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

OECD. Obtenido el 29/03/2018 de: <http://www.oecd.org/>.

Organización Internacional del Trabajo. Responsabilidad Social Corporativa. Obtenido el 22/02/2018 de: <http://libguides.ilo.org/corporate-social-responsibility-es>.

Paladino, M. y Rocha, H. (2013). *De la Responsabilidad Social Empresaria al Desarrollo Integral Local*. Buenos Aires: Lid Editorial Empresarial, S.R.L.

Remacha, M. (2017, abril). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. Cátedra Caixabank de Responsabilidad Social Corporativa. Obtenido el 03/03/2018 de: <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/ST0438.pdf>.

Resolución A/RES/55/2 aprobada por la Asamblea General el 13 de septiembre de 2000. Obtenida el 02/03/2018 de: <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>.

Resolución A/RES/66/315 aprobada por la Asamblea General el 1 de septiembre de 2015. Obtenida el 02/03/2018 de: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/69/315>.

Sustainable Development Goals Fund. (2018). *De los ODM a los ODS*. Obtenido el 02/03/2018 de: <http://www.sdgsfund.org/es/de-los-odm-los-ods>.

Telefónica, elegida la mejor empresa de telecomunicaciones europea por la revista “Fortune” (2018, 22 de enero). *Expansión*. Obtenido el 10/03/2018 de: <http://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2018/01/22/5a65eb3be2704e94248b4586.html>.

Telefónica. *Conectividad e Internet para todos*. Obtenido el 15/03/2018 de: <https://www.telefonica.com/ext/public-policy/conectividad/>.

Telefónica. *Informe de Sostenibilidad. Informe Integrado 2016*. Obtenido el 15/03/2018 de: <https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/informe-2016>.

Telefónica. *Miríadax*. Obtenido el 16/03/2018 de: <https://miriadax.net/nuestra-filosofia>.

Telefónica Open Future. Obtenido el 15/03/2018 de: <https://www.openfuture.org/es/info/about>.

Telefónica. Telefónica anuncia que el 50% de su consumo de electricidad provendrá de fuentes de energía renovables en 2020. *Telefónica Noticias*. Obtenido el 22/03/2018 de: <https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/telefonica-anuncia-que-el-50-de-su-consumo-de-electricidad-provendra-de-fuentes-de-energia-renovables-en-2020>.

Telefónica. *Todo sobre nuestro Panel Asesor de Negocio Responsable*. Obtenido el 10/03/2018 de: <https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/articulo/-/blogs/todo-sobre-nuestro-panel-asesor-de-negocio-responsable>.

UN Global Compact. *Pacto Mundial Red Española*. Obtenido el 15/03/2018 de: <http://www.pactomundial.org/global-compact/>.

Vives, A. (2017). ¿Es hora de pasar de la RSE a los ODS?. *Ágora*. Obtenida el 05/03/2018 de: [https://www.agorarsc.org/es-hora-de-pasar-de-la-rse-a-los-ods/#\\_edn1](https://www.agorarsc.org/es-hora-de-pasar-de-la-rse-a-los-ods/#_edn1).

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: Thousand Oaks.