

**PLAN DE ACCIÓN DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
DE LA EMPRESA (2023-2024)**



Fecha: septiembre 2023

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES .....	2
2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS .....	3
3. CUESTIONES TEÓRICAS .....	6
3.1 Noción de Responsabilidad Social Corporativa.....	6
3.2 Enfoque de la RSE en MIBGAS: la RSE como un <i>business case</i> (un asunto de gestión)..	9
4. METODOLOGÍA.....	10
4.1. En busca de la “mejora continua” .....	10
5. PLAN DE ACCIÓN DE RSE (2023–2024) .....	28
5.1 Proceso.....	28
5.2 Mapa estratégico.....	37
5.3 Plan de Acción de RSE (2023–2024).....	38
5.4 Mecanismo de creación de valor.....	56
6. CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	57
7. PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES .....	64
ANEXO I: LISTADO DE FIGURAS Y TABLAS .....	67
ANEXO II: REFERENCIAS.....	68
ANEXO III: BIBLIOGRAFÍA.....	69

## 1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.

El presente documento surge de la iniciativa de colaboración entre MIBGAS S.A. (MIBGAS, en adelante) y la Universidad de Alcalá de Henares (UAH, en adelante) con el objetivo claro de “construir” un plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el grupo MIBGAS, teniendo en cuenta todas sus peculiaridades e idiosincrasia. Resultado de este trabajo es el Plan de Acción de RSE (2023-2024) que se recoge en este documento.

Esta iniciativa no es nueva, ya que es el resultado de trabajos anteriores realizados por MIBGAS en su apuesta clara por la sostenibilidad. Así, MIBGAS presentó a finales de 2021 un documento con sus compromisos y acciones con la sostenibilidad al que denominó [Plan de sostenibilidad 2021-2024](#) y que está disponible en el web público. Este documento fue ratificado y aprobado por el Consejo de Administración de la compañía celebrado el día 16 de diciembre de 2021. Su objetivo era, y es, implementar y consolidar un plan alineado con las políticas de sostenibilidad más acordes al contexto global y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enmarcados dentro de la Agenda 2030.

Una vez sentadas las bases, estudiado el contexto y después de valorar el alcance, MIBGAS continúa ahora avanzando en su camino hacia la sostenibilidad para configurarse como una empresa responsable y sostenible, formada por ciudadanos responsables y corporativos, donde la cultura ética y corporativa presida todas las actuaciones del grupo MIBGAS y de quienes forman parte de él.

Para ello MIBGAS decidió contar con asesores externos con amplia experiencia en el mundo de la gobernanza corporativa y del ámbito jurídico para crear, entre todos, este plan de acción 2023-2024, que ha surgido tras numerosas sesiones de trabajo y análisis. El equipo del departamento de Ciencias Jurídicas, englobado dentro del área de Ciencia Política y de la Administración de la UAH, junto con personal de MIBGAS, han trabajado en conformar este documento.

La metodología ha consistido en revisar antecedentes, centrar la definición de RSE para así ver el camino hacia el que MIBGAS quiere ir, analizar sus grupos relacionales y sus zonas de influencia, plantear una metodología de actuación acorde al tamaño de la empresa y, por último, definir acciones que sean asumibles y realizables, partiendo de los cimientos puestos con el plan de sostenibilidad del grupo en el cual se definían las áreas de actuaciones ahora renombradas

ÁREAS DE ACTUACIÓN		
1	Buen gobierno	Gobernanza corporativa
2	Personas y talento	Prácticas laborales
3	Grupos de interés	Sociedad
4	Descarbonización e innovación	Medio ambiente

En estas cuatro áreas se centrarán las acciones que ayudarán a MIBGAS a conseguir su objetivo de sostenibilidad, un objetivo vivo y dinámico que se irá definiendo y actualizando a lo largo de los años.

Ahora se profundiza más y MIBGAS se adentra y compromete con acciones que reflejen su apuesta por el camino sostenible en todas sus vertientes y áreas de actuación. Pero este documento no cierra un ciclo, ni acaba aquí, este documento es más que eso, es un plan vivo, revisable y en continua evolución para el período de tiempo en cuestión; pero eso no significa que acabe ahí, la sostenibilidad, la gobernanza corporativa va ganando terreno y adeptos, vistos ya sus beneficios y frutos en la sociedad.

No se puede avanzar en el siglo XXI sin un compromiso claro por la sostenibilidad. Y así es como lo ve MIBGAS.

## 2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Ya en la década de 1930 (Barnard, Ch., 1938; Kreps, T.J, 1940), académicos, hombres de negocio, economistas y gurús del *management* reflexionaban acerca de las “responsabilidades de los hombres de negocios”, dando lugar a la aparición -por primera vez- del término Responsabilidad Social Corporativa (RSC o CSR, por sus siglas en inglés).

En dichas reflexiones, coincidiendo con el poder social y económico que iban adquiriendo las grandes corporaciones norteamericanas se cuestionaba, básicamente, el hecho constatado de que la actividad de los negocios (en general, el mundo económico) y las expectativas sociales (en general, la prosperidad, la justicia social y la inclusión laboral) fuesen inconexas, merced a un racionalismo cartesiano imperante que encontraba fundamento en la visión dualista de que el económico y el mundo natural siguen su propio camino.

Una visión que ha llevado a aceptar el hecho de que “la empresa no es responsable de las externalidades que genera su actividad<sup>1</sup>”; y que, consolidada y reforzada por un entramado político-económico de desregularización<sup>2</sup> de los mercados, ciñe los objetivos de la empresa al logro de los

---

<sup>1</sup> El hecho de que las empresas no se consideren responsables de las externalidades, encuentra fundamento en la visión limitada que tenían (y, en muchos casos, continúan teniendo) de su responsabilidad social; desde esta perspectiva, la Responsabilidad Social de la Empresa se limitaba: (1) a la responsabilidad económica que tenían para con los propietarios (accionistas), convirtiéndolos, *prima facie*, en el único grupo de interés (*stakeholder*) relevante; y (2) a la responsabilidad legal, lo que exime a la empresa de la obligación de responder por los impactos que tenga su actividad tanto sobre las personas como en el medio ambiente, así como de toda responsabilidad ética y filantrópica, toda vez que lo que se espera de los directivos es que se abstengan de cometer fraude y de engañar (en síntesis, que cumplan la ley). Desde esta perspectiva, la actividad de los negocios es considerada “amoral”, una consideración actualmente ampliamente superada.

<sup>2</sup> La política de desregularización de los mercados alcanzó un nivel tal que fue tachada de “fundamentalismo de mercado” por el expresidente francés Nicolás Sarkozy, en 2008.

([https://elpais.com/diario/2008/09/26/internacional/1222380007\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/09/26/internacional/1222380007_850215.html)).

Una desregularización, cuyo complejo entramado teórico se derrumbó en 2008, tal y como reconoció, ese mismo año, el propio Alan Greenspan (presidente de la Reserva Federal de los EE. UU., desde 1987 a 2006), confesándose “conmocionado por el maremoto crediticio”.

([https://elpais.com/diario/2008/10/24/economia/1224799214\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/10/24/economia/1224799214_850215.html)).

mejores resultados económicos (incremento del valor de la acción, aumento de las ventas, etc.), fijando su horizonte en el corto plazo.

Lo anterior, unido al cambio de estructura<sup>3</sup> en el salario de los ejecutivos norteamericanos a partir de los años 70 del siglo pasado, incentivó la búsqueda de los resultados económicos por cualquier vía, en ocasiones buscando atajos, y alejando la gestión empresarial de la cultura y de los valores sociales -y, en general, de la ética-, como así lo demostraron los escándalos que comenzaron a aflorar en la siguiente década.

Esta situación, cuyas consecuencias sociales, económicas y medioambientales, son de sobra conocidas (como así se refleja en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>4</sup>), ha dado lugar a un sistema de fuerzas que presiona (por el lado de la sociedad y de los gobiernos) y demanda (por el lado de los inversores y de los consumidores) a las corporaciones planteamientos responsables en sus estrategias y decisiones.

Dicho sistema de fuerzas unido a los efectos de la denominada “modernización” (tecnificación, digitalización<sup>5</sup> y globalización) han transformado profundamente el paradigma de los negocios de tal forma que el concepto de empresa como mera transformadora de recursos esté ya ampliamente superado; así, en el siglo XXI las únicas actividades de los negocios que son aceptadas socialmente<sup>6</sup> son aquellas que buscan contribuir al bien común. En síntesis, parafraseando a Porter y Kramer, “la sociedad ya no tolera a las empresas autistas”.

---

<sup>3</sup> Hasta prácticamente 1970, el sueldo de los ejecutivos norteamericanos era fijo por lo que su gestión se juzgaba no sólo por los resultados económicos sino, también, por su contribución a la sociedad (básicamente, a través de acciones de filantropía: donaciones de dinero y/o de producto con fines humanitarios). Es a partir de ese año cuando se introduce el concepto de “variable” para indicar el porcentaje del sueldo ligado a los resultados monetarios de la corporación; un “variable” que se abonaría en *stock options*; de esta manera, los propietarios de la corporación dejaban muy claro los dos pilares sobre los que asentaban su estrategia empresarial: (1) que el único aspecto relevante de la relación de la empresa con la sociedad es el económico; y (2) que su visión es estrictamente cortoplacista, siendo la métrica a emplear para evaluar la eficacia de la gestión llevada a cabo por sus directivos, el valor que alcance la acción en el mercado.

<sup>4</sup> En 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Dicha Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

<sup>5</sup> Internet ha permitido que las personas, a nivel mundial, sean más conscientes de los sucesos que acontecen más allá de su entorno cercano, así como de la elevada capacidad de interaccionar, transformando (según predijo Marshall McLuhan, el “profeta de la era digital” que predijo internet 20 años antes de que se inventara:

[https://www.bbc.com/mundo/noticias-40681655?at\\_medium=custom7&at\\_campaign=64&at\\_custom2=facebook\\_page&at\\_custom4=EA85ED9E-4B61-11EB-9019-93253A982C1E&at\\_custom3=BBC+News+Mundo&at\\_custom1=%5Bpost+type%5D](https://www.bbc.com/mundo/noticias-40681655?at_medium=custom7&at_campaign=64&at_custom2=facebook_page&at_custom4=EA85ED9E-4B61-11EB-9019-93253A982C1E&at_custom3=BBC+News+Mundo&at_custom1=%5Bpost+type%5D)

el mundo en “una aldea global” (el número de personas conectadas a internet alcanzó los 5.160 millones en 2022). Esta realidad hace que el sistema de fuerzas, mencionado en el texto, pueda ejercer su presión sin fronteras, así como permite estructurar una reacción global frente a comportamientos “irresponsables” de las corporaciones en cualquier parte del Planeta.

<sup>6</sup> No obstante, ha de tenerse en cuenta que dicha aseveración no podrá ser plenamente efectiva hasta que las fuerzas del mercado (consumidores principalmente, en tanto que son compradores) se orienten irreversiblemente hacia la sostenibilidad; y para ello, resulta imprescindible que los consumidores dispongan de toda la información necesaria sobre la contribución que cada empresa que trata de comercializar sus

En síntesis, el nuevo paradigma en el que han de maniobrar las empresas del siglo XXI enfatiza el poder social y económico de las corporaciones como determinante de la Responsabilidad Social de la Empresa, lo que lleva a considerar a estas organizaciones verdaderas instituciones sociales. Y, como tales instituciones tienen la obligación de ejercer su poder con responsabilidad, lo que lleva a los directivos de las corporaciones a ajustar sistemáticamente su responsabilidad al nivel de poder que posea la corporación.

Por tanto, **lo que se espera de la empresa del siglo XXI** –independientemente de su campo de actividad y de su tamaño- **es que sea responsable: es decir, que su actividad no sea perjudicial para la comunidad** ni que ésta se convierta en un parásito social.

En resumen: que sirva, de acuerdo con su poder social y económico, al bien común<sup>7</sup> en la manera que la sociedad espera.

Queda, en relación con lo expuesto, sobradamente justificada la necesidad de que MIBGAS lleve a cabo su actividad con la responsabilidad social que cabe esperar de una empresa de su tamaño y definición. Una responsabilidad que hace de MIBGAS una empresa con un **propósito corporativo** que va más allá de lograr los objetivos comerciales, para:

- Invertir en los empleados.
- Tratar de manera justa a los proveedores.
- Apoyar a las comunidades, respetando a las personas y protegiendo el medio ambiente.
- Y generar valor para los accionistas.

Por consiguiente:

- a) Viendo la necesidad de vincular comportamiento económico y responsabilidad social;
- b) Siendo conscientes de que MIBGAS, a pesar de tratarse de una pyme, es una empresa regulada con un impacto social ciertamente considerable, toda vez que su actividad conduce a fijar los precios del gas natural (y, por indexación, el de la electricidad) en el mercado mayorista;
- c) Teniendo en cuenta que la [Directiva \(UE\) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas](#) (Directiva CSRD, por sus siglas en inglés), que ha entrado en vigor el 5 de enero de 2023: (1) modifica la Directiva de Informes No Financieros (Directiva NFRD, por sus siglas en inglés) existente: Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014; y (2) completa las cuestiones ya contempladas en la Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad;
- d) Considerando que dicha Directiva (CSRD) es de aplicación también a las pymes que cotizan en los mercados europeos regulados, a partir de 1 de enero de 2026, si bien dichas empresas

---

productos y/o servicios realiza al bien común. Hasta que no se disponga de dicha información, el poder de los consumidores se ve seriamente limitado.

<sup>7</sup> Aunque la afirmación de que la “economía sirve al bien común” parezca una idea situada en las antípodas del sistema capitalista, la realidad es que así se recoge en la mayoría de las constituciones occidentales; de hecho, el artículo 128.1 de la Constitución Española así lo reconoce al subordinar toda la riqueza del país al interés general.

cuentan con la posibilidad de una excepción (*opt-out*), durante un periodo transitorio, hasta 2028;

- e) Y, teniendo presente que la introducción del requisito de informar sobre sostenibilidad “[...] es necesaria para garantizar que los participantes en los mercados financieros dispongan de la información que necesitan de las empresas en las que invierten para poder cumplir sus propios requisitos de divulgación de información en materia de sostenibilidad...”,

este documento tiene como objetivo definir el **Plan de Acción de RSE (2023–2024)**<sup>8</sup> de MIBGAS. Un plan: (1) cuyo contenido se integra en el [Plan de Sostenibilidad \(2021–2024\)](#) de la compañía (como así puede constatarse a través del proceso de planificación seguido) y que se constituye en el vehículo para el despliegue efectivo del mencionado plan; y (2) que constituye la fuente de la que beberá la empresa para la elaboración de sus informes de sostenibilidad.

A pesar de no tratarse de una empresa de interés público, y por tanto no está sujeta a la Directiva (CSRD), conviene prestar atención a dos hechos que justifican sobradamente la necesidad de que MIBGAS elabore dichos informes de sostenibilidad (o informes no financieros y sobre diversidad, como se denominan de acuerdo con la actual Ley 11/2018, de 28 de diciembre): (1) el estar adherida al Pacto Mundial, lo que exige la elaboración de un informe de progreso actualizado (actualmente denominado *Communication On Progress* o CoP) en materia de sostenibilidad; y (2) el hecho de que sus accionistas cotizan en bolsa, lo que hace recomendable el que dispongan del correspondiente informe de sostenibilidad por parte de MIBGAS [como así lo justifica el Considerando (21) de la Directiva (CSRD), citado textualmente en el anterior epígrafe (e)] .

### 3. CUESTIONES TEÓRICAS

#### 3.1 Noción de Responsabilidad Social Corporativa.

El término Responsabilidad Social (*Social Responsibility*) tiene su origen en los EE. UU. para referirse a las acciones de filantropía (discrecional) llevadas a cabo por las corporaciones ya desde principios del siglo pasado.

Desde entonces, dicho término ha sido aceptado y adoptado para expresar “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores<sup>9</sup>”.

En este sentido, tanto la Unión Europea como la administración española han adoptado, preferentemente, el término Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) frente a otras opciones, como la dominante en el mundo anglosajón: Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Al tratarse de una pyme, se ha optado por redactar, como opción más práctica, un Plan de Acción de RSE, en vez de una estrategia de RSE propiamente dicha. No obstante, el proceso de planificación seguido responde a un planteamiento estratégico lo que ha permitido sentar las bases para la elaboración de futuros planes de acción bianuales.

<sup>9</sup> Se trata de la definición que se da del concepto de RSE en el Libro Verde que la Comisión Europea presentó en 2001 con el fin de fomentar un marco europeo para la RSE.

<sup>10</sup> Nótese que alrededor de la noción de Responsabilidad Social se emplean otros términos que, si en puridad no son conceptualmente idénticos, poseen, sobre todo desde la perspectiva de la empresa, un significado

No obstante, tras más de cinco décadas de investigación tratando de definir el concepto de RSE, así como una teoría en la que enmarcarlo, la realidad es que existe una completa falta de ortodoxia con respecto a su definición.

A continuación, se ofrecen alguna de las definiciones más representativas de la noción de RSE en el entorno (no académico) de la Unión Europea y de España, así como la dada por Naciones Unidas:

- 1) “La responsabilidad de una organización, en relación con los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:
  - Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
  - Tenga en cuenta las expectativas de las partes interesadas.
  - Cumpla con la ley aplicable y sea consistente con las normas internacionales de comportamiento.
  - Esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.
  - Permita satisfacer, mediante el desarrollo sostenible, las necesidades de la sociedad viviendo dentro de los límites ecológicos del planeta y sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades”.

(Norma ISO 26000)

- 2) “La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”.

(Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas)

- 3) *“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.*

(Foro de expertos de RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007)

- 4) *“Conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible”.*

(Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Mesa de Diálogo Social en España sobre RSE, 2007)

---

similar: Responsabilidad Corporativa, Responsabilidad Empresarial, e incluso Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible.



- 5) "La RSE es un instrumento de gestión empresarial que permite a las empresas mejorar y reforzar su impacto positivo en la sociedad, integrando responsabilidad, sostenibilidad, competitividad y participación".

(Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas - CERSE)

- 6) "La definición de responsabilidad social ha estado vinculada al "desarrollo de las actividades de la empresa, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas".

(Organización de las Naciones Unidas. Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo en septiembre de 2002).

Independientemente de la definición que se utilice, puede afirmarse que la Responsabilidad Social de la Empresa emana del hecho de que a pesar de que las decisiones que se arbitran en el ámbito de los negocios se adoptan en un entorno de vacío normativo, de vacío moral y, sobre todo, de vacío social (a pesar de que la actividad de los negocios es una "actividad social"), la realidad es que las consecuencias de dichas decisiones afectan (positiva y negativamente) a la comunidad con la que interacciona la empresa, así como a la sociedad y al planeta en general<sup>11</sup>; es decir, la Responsabilidad Social de la Empresa es una cuestión de externalidades.

De ahí que en MIBGAS nos decantemos por la definición que del concepto de RSE da la Comisión Europea, en la mencionada Estrategia (2011 - 2014), ya que, a pesar de su sencillez, es la que a nuestro juicio mejor refleja el sentido etimológico del término "responsabilidad"<sup>12</sup>.

En términos prácticos, para elaborar un Plan de Acción de RSE resulta imprescindible:

- 1) Aceptar incluir la RSE, como concepto, dentro de las explicaciones justificativas como "explanans" (Hempel y Openheim, 1948); de esta forma, la RSE quedaría sobradamente justificada por su impacto en el beneficio (monetario y no monetario) de la empresa (Weber, 2009). Este enfoque conduce, como se desarrolla en el siguiente apartado, a considerar la RSE como una cuestión de negocios (*business case*), en el marco de la teoría general "instrumental".
- 2) Y elaborar una definición "extensiva"<sup>13</sup> de la noción de RSE. En términos operativos, se trata de definir las áreas de actuación de la RSE.

---

<sup>11</sup> El principio de Responsabilidad Corporativa ayuda a compensar la tendencia natural del ser humano (y por extensión de la empresa) a considerar exclusivamente los impactos de nuestras decisiones en el entorno más cercano; y nos recuerda que dichas decisiones también ejercen un impacto (positivo y negativo) en esos otros entornos más lejanos.

<sup>12</sup> Etimológicamente, "responsabilidad" significa "responder". En este sentido, relaciona la responsabilidad con el hecho de obrar de forma equivocada; y con el sentimiento de culpabilidad por haber causado un daño, lo que exige su reparación. De ahí que, aplicado al ámbito de la empresa, el término "responsabilidad" haya estado, tradicionalmente, desterrado del vocabulario de los hombres de negocio.

<sup>13</sup> Por definición "extensiva" nos referimos a los aspectos cotidianos, específicos de los negocios y de la gestión empresarial que motivan la definición de una política de RSE en la empresa. Consideramos, en consecuencia, que dichos aspectos enuncian -a pesar de no disponerse de las guías teóricas que los justifiquen- el contenido (las áreas de actuación) de la RSE en MIBGAS.

### 3.2. Enfoque de la RSE en MIBGAS: la RSE como un *business case* (un asunto de gestión)

De los diferentes enfoques teóricos<sup>14</sup> que coexisten con el fin de institucionalizar un modelo de administración responsable en la empresa, para MIBGAS hemos optado -debido al tamaño de la empresa y sus recursos- a considerar la RSE como una cuestión de negocios (*business case*), en el marco de la teoría general instrumental<sup>15</sup>.

La razón que fundamenta esta decisión hay que buscarla en el carácter de “empresa regulada” que le confiere la Ley 8/2015 de 21 de mayo, así como en las funciones de la compañía (Real Decreto 984/2015, de 30 de octubre), en virtud de lo cual la razón de ser de MIBGAS no es meramente comercial sino de carácter social, toda vez que su función más representativa es la de servicio a la sociedad por medio de “incrementar la competitividad del sector (del gas natural)”, así como la transparencia y publicidad de señales de precios referentes para el sector y para toda la sociedad.

Se busca, en consecuencia, aumentar la competitividad de MIBGAS a largo plazo por medio de construir y reforzar, sistemáticamente, una relación *win-win* entre la empresa y sus grupos de interés.

Y para ello, la empresa propone dos líneas estratégicas de actuación:

- 1) Ir más allá del cumplimiento de la legislación y de la normativa que le es de aplicación, tanto de índole nacional como de la Unión Europea, y autorregularse en base a los estándares internacionales más adecuados a su función. En este sentido, como ya se ha comentado, MIBGAS se ha adherido a la Red Española del Pacto Mundial.
- 2) Y particularmente, entendiendo la RSE como un *asunto de gestión* (Wartick y Rude, 1986)<sup>16</sup>, elaborar un Plan de Acción de RSE que permita a MIBGAS explicitar fehacientemente su compromiso con la sociedad.

A modo de conclusión puede afirmarse que el hecho de justificar la RSE por su impacto en el beneficio (monetario y no monetario) de una corporación, implica partir de la hipótesis (no exenta de fragilidades) de que la empresa que actúa de manera responsable y se comporta como un buen ciudadano corporativo incrementa su competitividad a largo plazo.

---

<sup>14</sup> Existe un alto grado de consenso entre los académicos, investigadores y expertos en la materia en agrupar los enfoques teóricos más relevantes sobre la RSE en cuatro teorías generales: instrumental, integradora, política y ética (Garriga y Melé, 2004).

<sup>15</sup> Los distintos enfoques y vertientes que tratan de justificar la RSE bajo el paraguas de la teoría general instrumental, el único aspecto que interesa de la relación entre la empresa y la sociedad es el económico. Por tanto, todas las decisiones que adopte la corporación responderán a la lógica económica. Esto no implica necesariamente que la empresa no pueda dedicar recursos a atender determinadas demandas de sus *stakeholders*; aunque dichas decisiones habrán de estar debidamente justificadas por su impacto en el beneficio privado (básicamente, monetario) de la corporación.

<sup>16</sup> De acuerdo con Wartick y Rude (1986), la RSC como un asunto de gestión se referiría a los “procesos utilizados por una corporación para identificar, sopesar y responder a los asuntos sociales y políticos con impacto significativo en sus resultados”. Partiendo de este enfoque proactivo, se minimizan las sorpresas inherentes a los cambios sociales y políticos del entorno en el que se desenvuelve la corporación.

Un aumento de la competitividad que, como se detalla en el apartado 4.4 de este documento, viene impulsado por el refuerzo que se logra en las Fuentes de Creación de Valor (FCV) de la empresa.

A continuación, sin ánimo de ser exhaustivos, se citan algunos de los mencionados beneficios (no monetarios o con impacto monetario indirecto) que contribuyen a intensificar la competitividad de MIBGAS a largo plazo:

**Beneficios externos:** mejorar la confianza de los inversores; atraer, retener y aumentar el compromiso del talento; aumento del valor de la marca; captar nuevos clientes; incrementar la lealtad de los clientes (actuales y potenciales); reducir las asimetrías de información; e incrementar la capacidad de maniobra y la tolerancia frente a situaciones de dificultad.

**Beneficios internos:** obtener un mejor clima laboral y, por consiguiente, incremento de la productividad; construir y reforzar, sistemáticamente, la cultura y los valores corporativos; y mejorar la comunicación interna.

## 4. METODOLOGÍA

Conceptualmente, el éxito del enfoque de la Responsabilidad Social de la Empresa como una cuestión de negocios (*business case*) radica no sólo en la calidad alcanzada en la definición de la estrategia, o en el contenido de las acciones que la despliegan, sino en su gestión.

De la calidad de la estrategia, cuyo despliegue se hará efectivo a través del Plan de Acción de RSE, dependerá la fortaleza y el signo (positivo o negativo) del vínculo entre la política de RSE de MIBGAS y su rendimiento financiero (medido, por ejemplo, a través del incremento del número de agentes que, voluntariamente, operan en el mercado).

Por su parte, la capacidad de gestionar la estrategia de RSE que demuestre MIBGAS condicionará la fortaleza del vínculo entre los comportamientos financiero y ético de la empresa; un vínculo que, a su vez, se sustenta en la calidad de las relaciones de MIBGAS con sus *stakeholders* (estrategia relacional de la empresa).

Ambos determinantes (calidad y gestión) del éxito estratégico a largo plazo, únicamente podrán desplegar todo su potencial cuando la empresa destierre, con relación a la política de RSE, la cultura de las “intuiciones” reemplazándola por otra de “mejora continua” cimentada en un proceso de aprendizaje estratégico.

### 4.1. En busca de la “mejora continua”

Cuando en el ámbito de la empresa se habla de “mejora continua”, existe casi unanimidad en utilizar el modelo de calidad total de W. Edwards Deming, conocido como ciclo Deming. Según Deming, alcanzar la calidad total a través de la optimización de todos los procesos y etapas que conforman la cadena de valor de la organización (o, como se ha dado en denominar, la excelencia en la gestión), exige cerrar un círculo virtuoso (un círculo de mejora continua) conformado por cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA, o PDCA por sus siglas en inglés).

Para lograr la calidad total, de acuerdo con su creador:

- **Planificar (PLAN):** con suficiente anticipación, para comprender lo que se desea lograr. Se trata de un paso tanto teórico como práctico, en el que: (1) se definen los objetivos; (2) se acuerdan las acciones correspondientes (Plan de Acción), para lograr dichos objetivos; (3) se definen los insumos necesarios para desplegar las acciones; y (4) se fija el tiempo de ejecución del citado Plan.
- **Hacer (DO):** (1) comenzando, idealmente, con pruebas a pequeña escala; (2) modificando variables para comprobar los cambios obtenidos en los resultados; y (3) documentando cada paso.
- **Verificar (CHECK):** se trata del principio fundacional del aprendizaje estratégico. Verificar y comparar, con respecto a las expectativas planteadas, los resultados obtenidos tras la fase de Hacer es quizás la fase más decisiva del ciclo. Se trata, en síntesis, de evaluar la efectividad del plan original; una acción que, complementariamente, permite identificar las áreas problemáticas del plan y, a raíz de ello, tomar (en base a la objetividad de los datos) las decisiones más adecuadas para eliminar dichos riesgos y mitigar los impactos negativos, en aras a una mejora continua. Por tanto, en esta fase, la pregunta que ha de plantearse es: ¿por qué funcionó/fracásó nuestro plan?
- **Actuar (ACT):** en esta fase se implementarán las acciones correctivas y de mejora (caso de detectarse oportunidades), tras lo cual el ciclo debe reiniciarse. Precisamente, en esta continuidad (en la construcción de un círculo virtuoso) es donde la metodología PDCA encuentra su mayor fortaleza.

De acuerdo con lo expuesto, para la gestión de la estrategia de RSE de MIBGAS se ha seleccionado (por su claridad de despliegue, habida cuenta del campo de actividad y tamaño de la empresa) la metodología PDCA, cuya adaptación al objetivo de gestión perseguido se expone en la Tabla 1.

Tabla 1. Adaptación del ciclo Deming a la gestión estratégica de la RSE en MIBGAS.

ETAPA	OBJETIVO	OUTPUTS
PLANIFICAR	<p>Comprender lo que ocurre alrededor de la empresa: qué preocupa a nuestros <i>stakeholders</i> y cómo nuestra actividad influye, positiva y negativamente, y puede influir en dichas preocupaciones. Como herramientas, se emplearán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Pseudoanálisis de materialidad<sup>17</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Áreas de actuación: temas materiales.</li> <li>• Plan de Acción de RSE (2023–2024).</li> <li>• Cuadros de indicadores.</li> <li>• Diagrama de Gantt.</li> </ul>

<sup>17</sup> Por pseudoanálisis de materialidad queremos indicar el hecho de que se ha llegado al resultado de dicho análisis sin consultar formalmente a los *stakeholders* de la empresa. Dada la actividad de MIBGAS y su tamaño (lo que reduce sustancialmente el número de *stakeholders*, así como el nivel de Responsabilidad

<b>HACER</b>	Implementar el Plan de Acción de RSE (2023–2024), controlando dicha implementación por resultados. De esta forma, MIBGAS enfoca la RSE como un proyecto estratégico y no como un proyecto (otro más) de naturaleza métrica.	Resultados ( <i>outputs</i> ) <sup>18</sup> del Plan de Acción de RSE (2023–2024).
<b>VERIFICAR</b>	Apoyándonos en la posibilidad de trazabilidad de los resultados que nos proporcionan los diferentes cuadros de indicadores, podrá conocerse: por qué funcionó / fracasó el despliegue Plan de Acción de RSE (2023–2024). Dos herramientas de mucha utilidad, alcanzada esta fase del proceso, son: (1) las encuestas de satisfacción de los <i>stakeholders</i> ; y (2) la autoevaluación del nivel de desarrollo de la RSE en la empresa.	Con respecto a la ambición (alcance, inversión y <i>timing</i> ) de las acciones planificadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de desarrollo de la RSE en MIBGAS.</li> <li>• Nivel de satisfacción de los diferentes <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Áreas de actuación (de la RSE) necesitadas de mejora.</li> <li>• Áreas de actuación (de la RSE) a mantener.</li> <li>• Áreas de actuación (de la RSE) a reforzar.</li> </ul>
<b>ACTUAR</b>	Llevar a cabo los ajustes necesarios en el Plan de Acción de RSE (2023–2024) y reiniciar el ciclo.	Plan de Acción de RSE (2023–2024) corregido.

Fuente: MIBGAS-UAH. Elaboración propia.

Hemos de hacer constar que las etapas correspondientes a HACER, VERIFICAR y ACTUAR si bien forman parte del mencionado ciclo de “mejora continua”, no son objeto, propiamente dichas, de la fase de elaboración de un Plan de Acción, objeto del presente documento, por lo que no se

---

Social que puede admitir la empresa), el análisis de materialidad se ha llevado a cabo internamente, basándose (exclusivamente) en el conocimiento que la empresa tiene de sus *stakeholders*.

<sup>18</sup> Aunque en puridad los “resultados” de una iniciativa de RSE se correspondan con los “*outcomes*”, ya que son consecuencia directa de los productos (*outputs*) a los que, a su vez, dan lugar los “recursos” consumidos (“insumos”), dado que no se trata de medir el impacto social del Plan de Acción sino de comprobar que: por un lado, las acciones se implementan en tiempo y forma, según lo previsto; y, por otro lado, que dichas acciones conducen al refuerzo esperado de los impulsores subyacentes de la creación de valor, empleamos el término “*output*” para referirnos al resultado (directo) de las acciones que conforman el Plan.

desarrollan en el mismo. Serán motivo de atención, una vez que MIBGAS inicie la implementación de las acciones de RSE que definan el Plan.

Finalmente, habrá de tenerse en cuenta que para hacer efectivo en su totalidad el compromiso de MIBGAS con su Responsabilidad Social, la empresa habrá de cumplir con el deber de “dar cuenta” (*accountability*) de la manera más transparente posible. Un deber, referido a la presentación de los resultados<sup>19</sup> derivados del Plan de Acción de RSE (2023–2024), y futuros, así como a la comunicación y a la difusión de dichos resultados.

#### 4.1.1. Planificar (PLAN)

Esta etapa del proceso de mejora continua tiene como objetivo final la elaboración del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS y constituye, como ya se ha comentado, el contenido fundamental de este documento.

Para ello, emplearemos como herramientas: (1) el análisis de *stakeholders*, de cuyo resultado podremos inferir la estrategia relacional más eficaz, con cada grupo de interés; y (2) un pseudoanálisis de materialidad, que nos permitirá definir las áreas de actuación objetivo del Plan, así como los temas materiales en los que enfocar las posibles acciones.

##### 1) Análisis de *stakeholders*

Partiendo de la incorporación de la RSE, como “*explanandum*”, a las explicaciones justificativas con relación a la construcción de una teoría (normativa) sobre dicho concepto, justificamos la incorporación (estratégica) de la RSE en MIBGAS por su impacto en los beneficios privados de la empresa (Webber, 2009; Malik, 2015).

Para lograrlo, para cumplir con dicha expectativa, será necesario que el Plan de Acción de RSE (2023–2024) consiga alcanzar un nivel de equilibrio aceptable entre los objetivos privados de la empresa y las expectativas de sus *stakeholders*. Un objetivo complejo que demanda, como condición necesaria, que las relaciones de MIBGAS con sus *stakeholders* respondan al principio de expectativa recíproca de comportamiento (*win-win*, en términos de marketing).

Por análisis de stakeholder, por tanto, consideramos un proceso en dos etapas: (1) identificación de los grupos de interés de MIBGAS; y (2) clasificación, que nos permitirá definir el mapa de *stakeholders* de la empresa y la estrategia relacional más eficaz a seguir con cada uno de los grupos de interés.

##### **Identificación de los grupos de interés.**

Para ello, resulta imprescindible identificar, para clasificar a continuación, los grupos de interés de la empresa. Para su identificación, partimos de la definición ampliada de *stakeholder* propuesta por R. Edward Freeman: “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. *Stakeholders* incluye empleados, clientes, proveedores,

---

<sup>19</sup> La presentación de resultados implica: (1) elaborar el correspondiente informe de resultados, siguiendo una metodología adecuada a la realidad de MIBGAS; (2) llevar a cabo encuestas (periódicas) de satisfacción dirigidas a los *stakeholders* de la empresa (dichas encuestas permiten tomar el pulso a la calidad de las relaciones que mantiene MIBGAS con sus *stakeholders*); y (3), en la medida que se estime conveniente, validar dicho informe (de resultados) por medio de auditoría externa.

accionistas, bancos, ambientalistas, gobiernos u otros grupos que puedan ayudar o perjudicar a la corporación.” (Freeman, 1984).

No obstante, habida cuenta de la amplitud del término, recurrimos a la propuesta de Milton Friedman para identificar a los grupos de interés de una corporación; de esta forma, consideraremos *stakeholders* de MIBGAS a “aquellos grupos con los que la empresa pueda establecer una relación clasificable”.

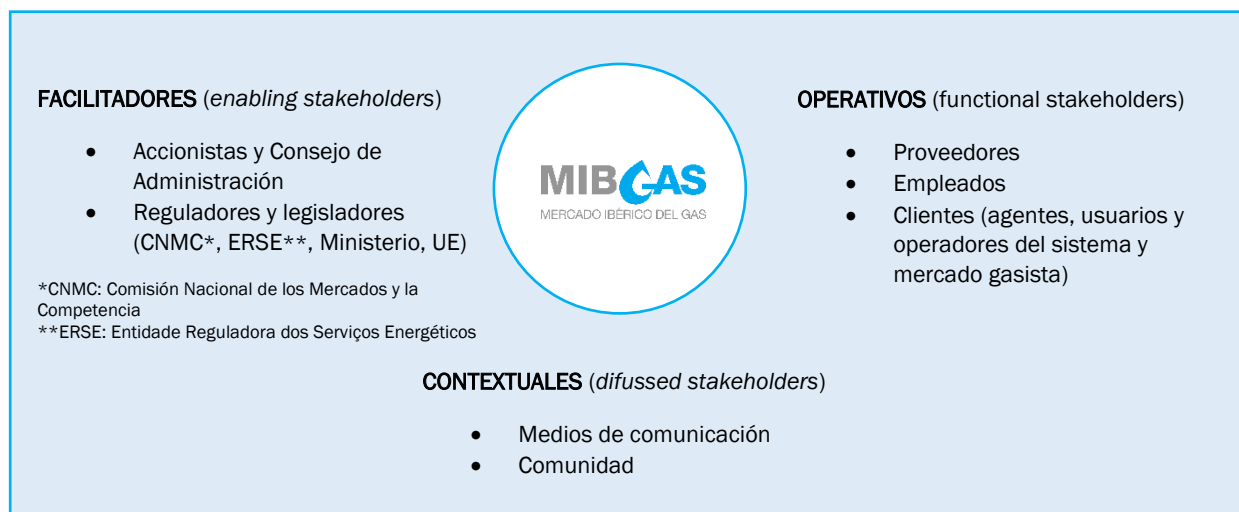
### **Clasificación de los grupos de interés**

Seguidamente, para clasificar los grupos de interés emplearemos el modelo de Grunig y Hunt (1984):

- **Facilitadores (*enabling stakeholders*):** grupos de interés claves, ya que permiten que la empresa exista.
- **Operativos (*functional stakeholders*):** grupos de interés que influyen tanto por el lado de los *inputs* (recursos) como de los *outputs* (resultados) en la eficiencia de la cadena de valor de la corporación.
- **Contextuales (*diffused stakeholders*):** grupos de interés cuya relación con la empresa es muy indirecta aunque, por otro lado, tienen capacidad potencial para influir significativamente en la empresa.

En base a los citados criterios de identificación y clasificación, en la Figura 1 se representa el Mapa de *stakeholders* de MIBGAS.

Figura 1. Mapa de *stakeholders* de MIBGAS.



Fuente: elaboración propia.

### **Estrategia relacional de MIBGAS**

Como ya se ha comentado, el éxito de la estrategia de RSE de la empresa subyace en la eficacia de las relaciones que MIBGAS construya con sus *stakeholders*. Eficacia que, a su vez, dependerá del grado de satisfacción que dichos grupos de interés posean con respecto al nivel de satisfacción de sus demandas. Sólo logrando un adecuado nivel de satisfacción (para lo que resulta

imprescindible que dicha estrategia responda al principio de expectativas recíprocas de comportamiento), la estrategia de RSE de MIBGAS repercutirá positivamente en los beneficios privados de la empresa. De esta forma lograremos que el Plan de Acción de RSE no sea visto como una distracción costosa, sino como una muestra de buena gestión corporativa<sup>20</sup>.

De las diferentes propuestas relativas a la mejor estrategia a seguir con respecto a las relaciones de una corporación con sus diferentes grupos de interés, hemos elegido la propuesta de Savage, et al. (1991) por tratarse de un enfoque eminentemente práctico.

Para ello, en primer lugar, reformulamos nuestro mapa de *stakeholders* (recogido en la Figura 1) sobre la base del poder de influencia (potencial de amenaza y potencial de cooperación) de los grupos de interés identificados por MIBGAS (Figura 2).

*Figura 2. Adaptación del mapa de stakeholders de MIBGAS al poder de influencia (potencial de amenaza y potencial de cooperación).*

		POTENCIAL DE AMENAZA PARA LA EMPRESA	
		ALTO	BAJO
POTENCIAL DE COOPERACIÓN CON LA EMPRESA	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes (agentes, usuarios y operadores del sistema y mercado gasista)</li> <li>• Accionistas y Consejo de Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados</li> <li>• Proveedores</li> </ul>
	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguladores y legisladores (CNMC, ERSE, Ministerio, UE)</li> <li>• Medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad</li> </ul>

<sup>20</sup> Ser visto como muestra de “buena gestión corporativa” equivale a conseguir el mejor equilibrio posible entre los intereses / demandas de todos los *stakeholders*, sobre la base de una adecuada estrategia relacional, implica que la RSE está perfectamente integrada en la estrategia corporativa y, por tanto, no posee una dimensión independiente (no se trata de otro proyecto más...). De esta manera, el propósito corporativo de MIBGAS incorpora una dimensión social que transforma el interés social de la empresa: el cual ya no responde en exclusiva al interés común de los accionistas (interpretación contractual del concepto de interés social), sino que obedecerá al interés de todos los *stakeholders* y de la comunidad en general (interpretación institucional del concepto de interés social).



Fuente: elaboración propia.

A continuación, considerando las estrategias relacionales definidas para cada tipo de *stakeholder*, concretamos la línea de acción estratégica (relacional) a seguir por MIBGAS, con cada uno de sus grupos de interés (Tabla 1); líneas que, como ya se ha comentado, condicionarán la definición de las acciones que han de conformar el Plan de RSE (2023 – 2024) de la empresa.

Tabla 1. Líneas estratégicas de relación.

GRUPO DE INTERÉS	LÍNEA ESTRATÉGICA DE RELACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes (agentes, usuarios y operadores del sistema y mercado gasista)</li> <li>• Accionistas y Consejo de Administración</li> </ul>	<p>Las relaciones se basarán en maximizar la colaboración con estos grupos de interés, habida cuenta de que su nivel de apoyo o de rechazo, con respecto a la actividad de la compañía, es igualmente alto o bajo.</p> <p>Por tanto, las acciones de RSE que se planteen deberán, idealmente, no sólo responder a las expectativas de estos <i>stakeholders</i> sino que, además, deberán comunicarse.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados</li> <li>• Proveedores</li> </ul>	<p>Dado que son grupos de interés que apoyan y que son decisivos, para los intereses de la empresa, la estrategia relacional pasa por involucrarlos en aquellos asuntos relevantes que, sobre todo, pudieran afectar a sus intereses. Estos <i>stakeholders</i> deberían sentir que la política de RSE de MIBGAS se construye sobre la base de un proceso de decisión descentralizado (en el que se ha contado con ellos).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguladores y legisladores (CNMC, ERSE, Ministerio, UE)</li> <li>• Medios de comunicación</li> </ul>	<p>Se trata de <i>stakeholders</i> con un elevado potencial de amenaza para la empresa y escaso potencial de colaboración; son, por tanto, grupos de interés que, caso de sentirse defraudados, pueden dañar seriamente a la empresa. Consecuentemente, la estrategia relacional pasa por no volverlos en contra de la empresa; para lo cual las acciones de RSE deberán demostrar, manifiestamente, el compromiso de MIBGAS con su responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad</li> </ul>	<p>Al tratarse de un grupo de interés que podríamos calificar como instrumental, la estrategia relacional buscaría incrementar, mediante de acciones de filantropía corporativa, su confianza en MIBGAS; de esta forma, la empresa reforzará su legitimidad.</p>

Fuente: elaboración propia.

## 2) Pseudoanálisis de materialidad

Definidas las líneas estratégicas que soportarán la relación de MIBGAS con sus *stakeholders*, planteamos el análisis de referencia con el fin identificar las áreas de actuación que han de conformar la definición extensiva<sup>21</sup> que aplicaremos a la noción de RSE en MIBGAS, así como definir (a partir de dichas áreas) los temas materiales, objetivo del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de la empresa.

### Áreas de actuación

Para identificar las áreas de actuación, hemos tenido en cuenta: (1) los compromisos de MIBGAS recogidos en el [Código ético y de conducta de la compañía](#); (2) la relación de dichos compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); y (3) la conexión de los mencionados compromisos con los principios correspondientes del Pacto Mundial (dado que MIBGAS se ha adherido a la Red Española del Pacto Mundial).

De esta forma, por medio del análisis consecuencial realizado, es posible inferir las áreas de actuación en las que enfocar el Plan de RSE (2023–2024) las cuales, a su vez, delimitan el marco de la Responsabilidad Social en MIBGAS (Tabla 3): **Gobernanza Corporativa; Sociedad** (medios de comunicación; comunidad; clientes; reguladores; administración y proveedores); **Prácticas Laborales y Medio Ambiente**.

Se trata, en consecuencia, de enfocar la actividad de MIBGAS desde un triple nivel de responsabilidad, de acuerdo con la teoría de los tres círculos concéntricos (CED, 1971), en base a las directrices de comportamiento dictadas desde los órganos de gobierno de la empresa (Consejo de Administración y Presidencia), en cuyos campos de acción (función de propiedad y función de control, respectivamente) situamos el área de actuación relativa a la Gobernanza Corporativa:

- Un nivel de responsabilidad primaria o nuclear: inherente a la actividad (comercial) de MIBGAS. Se corresponde con la responsabilidad de la compañía de llevar a cabo su actividad nuclear con la máxima eficacia y eficiencia; busca, por tanto, la excelencia en la gestión de los recursos (materiales y humanos). Dentro de este primer círculo ubicamos el área de actuación correspondiente a las Prácticas Laborales.
- Un nivel de responsabilidad secundaria o externa: relativa al impacto que las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de MIBGAS puede tener en sus *stakeholders*. Dentro de este círculo intermedio de responsabilidad posicionamos el área de actuación de Medio Ambiente.
- Y un nivel de responsabilidad terciaria o periférica: referente al comportamiento de la empresa como un buen ciudadano corporativo. En este círculo, el más externo, localizamos el área de actuación de Sociedad; y, a diferencia de las acciones que podrían implementarse en el círculo intermedio, las iniciativas de RSE que realice MIBGAS no se

---

<sup>21</sup> Por definición “extensiva” nos referimos a los aspectos cotidianos, específicos de los negocios y de la gestión empresarial que motivan la definición de una política de RSE en la empresa. Consideramos, en consecuencia, que dichos aspectos enuncian –a pesar de no disponerse de las guías teóricas que los justifiquen- el contenido (las áreas de actuación) de la RSE en MIBGAS.

relacionan con su actividad nuclear, sino que se corresponden con programas de filantropía (discrecional) corporativa.

Tabla 2. Definición de las áreas de actuación del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS.

COMPROMISOS DE MIBGAS (Código ético y de conducta)	VINCULACIÓN CON LOS ODS	CONEXIÓN CON PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL	ÁREAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN DE RSE (2023 – 2024)
<b>ODS 3</b> <b>SALUD Y BIENESTAR</b>	MIBGAS está comprometido con la salud, seguridad y bienestar de todo su equipo humano y con mejorar y promover hábitos saludables, lo que se ha visto reforzado tras la crisis sanitaria provocado por el COVID-19.	<b>DERECHOS HUMANOS.</b>  <b>Principio 1.</b> Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.	GOBERNANZA CORPORATIVA PRÁCTICAS LABORALES SOCIEDAD (Comunidad; Clientes; Proveedores)
		<b>ANTICORRUPCIÓN.</b>  <b>Principio 10.</b> Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.	GOBERNANZA CORPORATIVA PRÁCTICAS LABORALES SOCIEDAD (Clientes; Proveedores; Medios de comunicación; Reguladores)
<b>ODS 5</b> <b>IGUALDAD DE GÉNERO</b>	MIBGAS considera fundamental la inclusión en todos los aspectos. Tanto en sus consejos de administración, como en su equipo directivo y técnico se apuesta por la igualdad de género y de oportunidades. MIBGAS no permite, ni tolera, la falta de	<b>DERECHOS HUMANOS.</b>  <b>Principio 2.</b> Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.	GOBERNANZA CORPORATIVA PRÁCTICAS LABORALES SOCIEDAD (Comunidad; Clientes; Proveedores)

	respeto hacia los derechos humanos.		
<b>ODS 8</b> <b>TRABAJO DECENTE Y</b> <b>CRECIMIENTO ECONÓMICO</b>	MIBGAS se compromete a adoptar todas las medidas, dentro de sus competencias y posibilidades, que apuesten por la formación de talento, de la creatividad y de la innovación.	<b>DERECHOS HUMANOS.</b>  <b>Principio 1.</b> Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.	GOBERNANZA CORPORATIVA PRÁCTICAS LABORALES SOCIEDAD (Comunidad; Clientes; Proveedores)
		<b>RELACIONES LABORALES. Principio 6.</b> Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	GOBERNANZA CORPORATIVA PRÁCTICAS LABORALES SOCIEDAD (Comunidad; Clientes; Proveedores)
<b>ODS 9</b> <b>AGUA, INDUSTRIA, INNOVACIÓN E</b> <b>INFRAESTRUCTURA</b>	MIBGAS apuesta por la excelencia en todos sus procedimientos basados en la innovación y digitalización de sus servicios. Por ello, tiene como prioridad mantener un liderazgo tecnológico que implique su adaptación permanente a los nuevos retos que se planteen en el ámbito	<b>MEDIO AMBIENTE.</b>  <b>Principio 8.</b> Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	MEDIO AMBIENTE PRÁCTICAS LABORALES SOCIEDAD (Medios de comunicación; Comunidad; Clientes; Proveedores)

	digital y de las comunicaciones en un entorno globalizado.		
<b>ODS 13</b> <b>ACCIÓN POR EL CLIMA</b>	MIBGAS está comprometido con la transición ecológica y apuesta por la eficiencia energética. El gas natural es un puente importante para facilitar dicha transición por lo que el grupo MIBGAS busca contribuir a aumentar la seguridad de suministro, un mercado con precios transparentes y el refuerzo de las interconexiones ibéricas con Europa.	<b>MEDIO AMBIENTE.</b> <b>Principio 8.</b> Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	<b>MEDIO AMBIENTE PRÁCTICAS LABORALES SOCIEDAD</b> (Medios de comunicación; Comunidad; Clientes; Proveedores)
<b>ODS 17</b> <b>ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</b>	MIBGAS tiene como uno de sus objetivos el seguimiento y participación activa en la construcción del proceso de transición energética, entendida como cambio estructural en los sistemas energéticos que dé lugar a unos nuevos esquemas de producción y consumo.	<b>MEDIO AMBIENTE.</b> <b>Principio 7.</b> Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.	<b>MEDIO AMBIENTE</b>
		<b>MEDIO AMBIENTE.</b> <b>Principio 8.</b> Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	<b>MEDIO AMBIENTE PRÁCTICAS LABORALES SOCIEDAD</b> (Medios de comunicación; Comunidad; Clientes; Proveedores)

		<p><b>MEDIO AMBIENTE.</b></p> <p><b>Principio 9.</b> Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.</p>	<p><b>MEDIO AMBIENTE SOCIEDAD</b> (Medios de comunicación; Comunidad; Clientes; Proveedores; Reguladores)</p>
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia.

## ***Temas materiales***

Por temas materiales, en el marco de la elaboración de una estrategia de RSE y de un Plan de Acción, entendemos (aunque no existe una definición consensuada al respecto) aquellos asuntos relativos a las expectativas/demandas de los grupos de interés de la empresa (agenda social, económica y medioambiental de los *stakeholders*) que, por un lado, pueden tener un impacto significativo en la empresa y que, por otro, pueden verse afectados (positiva o negativamente) por las actividades primarias y de apoyo que conforman su cadena de valor. En síntesis, se está hablando de temas que preocupan (por motivos diferentes) tanto a la empresa como a sus *stakeholders*.

Por tanto, para identificar los temas materiales hacia los que enfocar las iniciativas del Plan de Acción de RSE (2023-2024) de MIBGAS se ha recurrido a construir una matriz de doble entrada (Tabla 3), a partir de los dos criterios (de impacto: hacia la empresa y desde la empresa) señalados anteriormente, con el fin de priorizar los posibles temas que desarrollan cada una de las áreas de actuación previamente definidas (Tabla 2).

Por su parte, dichos temas materiales constituyen la base de las estrategias de RSE correspondientes a cada una de las áreas de actuación definidas.



Tabla 3. Representación visual de la priorización de los (potenciales) temas materiales.

		ALTO	MEDIO	BAJO
Impacto significativo en las expectativas/demandas de los stakeholders	ALTO	<p><b>Prioridad: P1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una empresa responsable y sostenible.</li> <li>• Integrar la lucha contra la corrupción y el soborno en las estrategias y operaciones de la empresa.</li> <li>• Reforzar la lealtad de los clientes (<i>customer loyalty</i>).</li> <li>• Salud y seguridad en el trabajo.</li> <li>• Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.</li> <li>• Diversidad e igualdad de oportunidades.</li> <li>• Construir una relación (a largo plazo) <i>win-win</i> con los proveedores.</li> </ul>	<p><b>Prioridad: P3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los empleados en la gestión, en la propiedad de la empresa (<i>stock options</i>) y en los beneficios.</li> </ul>	

<p><b>MEDIO</b></p>	<p><b>Prioridad: P2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir y reforzar sistemáticamente las relaciones con los <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Formación y educación de los trabajadores.</li> <li>• Estimular la motivación.</li> </ul>	<p><b>Prioridad: P4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidarse como una <i>learning organization</i>.</li> <li>• Contribuir a la transición ecológica.</li> </ul>	<p><b>Prioridad: P5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el consumo y promover el ahorro de materiales, energía y agua.</li> </ul>
<p><b>BAJO</b></p>	<p><b>Prioridad: P6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportarse como un buen ciudadano corporativo global.</li> <li>▪ Construir, mantener y reforzar sistemáticamente la imagen de MIBGAS como institución social.</li> <li>▪ Ayudar a la protección proactiva del medio ambiente.</li> </ul>		
<p>Impacto significativo en MIBGAS</p>			

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el resultado que refleja la matriz de priorización (Tabla 3), los temas materiales a considerar (inicialmente) como objetivos estratégicos del Plan de Acción serán, preferentemente, aquellos situados en los cuadrantes: ALTO (MIBGAS) / ALTO (*stakeholders*) – P1, y ALTO (MIBGAS) / MEDIO (*stakeholders*) – P2. En todo caso, sobre la matriz se especifica el orden de prelación de los temas estratégicos de acuerdo con el cuadrante donde se ubican.

No obstante, dado que toda metodología lleva implícita una simplificación, no resulta aconsejable: (1) excluir temas materiales que, con independencia de su relevancia, sean considerados necesarios por parte de la empresa; y (2) dejar alguna área de actuación sin cobertura.

Para facilitar este proceso de decisión, en la Tabla 4 se presentan los temas materiales vinculados a las áreas de actuación correspondientes, así como al resultado de priorización.

Tabla 4. Vinculación de los temas materiales con sus áreas de actuación y con el resultado de la priorización.

ÁREA DE ACTUACIÓN	TEMA MATERIAL	RESULTADO DE LA PRIORIZACIÓN
<b>GOBERNANZA CORPORATIVA</b>	Ser una empresa responsable y sostenible.	<b>P1:</b> ALTO (MIBGAS) / ALTO ( <i>stakeholders</i> )
	Construir y reforzar sistemáticamente las relaciones con los <i>stakeholders</i> .	<b>P2:</b> ALTO (MIBGAS) / MEDIO ( <i>stakeholders</i> )
	Consolidarse como una <i>learning organization</i> .	<b>P4:</b> MEDIO (MIBGAS) / MEDIO ( <i>stakeholders</i> )
	Integrar la lucha contra la corrupción y el soborno en las estrategias y operaciones de la empresa.	<b>P1:</b> ALTO (MIBGAS) / ALTO ( <i>stakeholders</i> )
<b>SOCIEDAD (medios de comunicación; comunidad; clientes; reguladores; proveedores)</b>	Comportarse como un buen ciudadano corporativo global.	<b>P6:</b> BAJO (MIBGAS) / BAJO ( <i>stakeholders</i> )
	Reforzar la lealtad de los clientes ( <i>customer loyalty</i> ).	<b>P1:</b> ALTO (MIBGAS) / ALTO ( <i>stakeholders</i> )

	Construir, mantener y reforzar sistemáticamente la imagen de MIBGAS como institución social.	<b>P6:</b> BAJO (MIBGAS) / BAJO (stakeholders)
	Construir una relación (a largo plazo) <i>win-win</i> con los proveedores.	<b>P1:</b> ALTO (MIBGAS) / ALTO (stakeholders)
<b>PRÁCTICAS LABORALES</b>	Salud y seguridad en el trabajo.	<b>P1:</b> ALTO (MIBGAS) / ALTO (stakeholders)
	Formación y educación de los trabajadores.	<b>P2:</b> ALTO (MIBGAS) / MEDIO (stakeholders)
	Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.	<b>P1:</b> ALTO (MIBGAS) / ALTO (stakeholders)
	Estimular la motivación.	<b>P2:</b> ALTO (MIBGAS) / MEDIO (stakeholders)
	Participación de los empleados en la gestión, en la propiedad de la empresa ( <i>stock options</i> ) y en los beneficios.	<b>P3:</b> MEDIO (MIBGAS) / ALTO (stakeholders)
	Diversidad e igualdad de oportunidades.	<b>P1:</b> ALTO (MIBGAS) / ALTO (stakeholders)
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Gestionar el consumo y promover el ahorro de materiales, energía y agua.	<b>P5:</b> BAJO (MIBGAS) / MEDIO (stakeholders)
	Contribuir a la transición ecológica.	<b>P4:</b> MEDIO (MIBGAS) / MEDIO (stakeholders)
	Ayudar a la protección proactiva del medio ambiente.	<b>P6:</b> BAJO (MIBGAS) / BAJO (stakeholders)

Fuente: elaboración propia.

## 5. PLAN DE ACCIÓN DE RSE (2023–2024)

### 5.1 Proceso.

Para la definición del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS se ha diseñado un proceso de cuatro etapas, cuyo resultado se expone en las Tablas 5 a 8:

- 1) Determinar el objetivo corporativo correspondiente a cada una de las áreas de actuación.
- 2) De acuerdo con los temas materiales previamente identificados y priorizados, concretar las estrategias correspondientes que trazan la ruta hacia dichos objetivos corporativos.
- 3) Plantear (*brain storming*) acciones potenciales que permitan desplegar las mencionadas estrategias con éxito.
- 4) Y para garantizar la coherencia del futuro Plan de Acción, conectar las acciones potenciales con: (i) los principios correspondientes del Pacto Mundial; (ii) los *stakeholders* objetivo; y (iii) con los impulsores subyacentes de la competitividad (Figura 5).

Tabla 5. Proceso de definición del Plan de Acción de RSE (2023–2024): GOBERNANZA CORPORATIVA.

OBJETIVO CORPORATIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES (POTENCIALES)	CONEXIÓN CON LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL	STAKEHOLDERS OBJETIVO	IMPULSOR SUBYACENTE DE LA COMPETITIVIDAD (FUENTE CREACIÓN DE VALOR)
<p>Consolidar un modelo de "administración moral" (<i>moral management</i>), transparente y evaluable, fundamentado en el respeto y protección de los derechos humanos, la protección proactiva del medio ambiente, el trabajo decente y la lucha contra el soborno y la corrupción.</p>	<p>Actuar de acuerdo con los principios de la RSC (sostenibilidad, responsabilidad - <i>accountability</i> - transparencia), con el fin de llegar a consolidarnos como <b>empresa responsable y sostenible</b>.</p>	<p>Autoevaluar el despliegue de la RSE, por parte de la empresa, con el fin de conocer su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, así como su nivel de integración en la estrategia corporativa.</p>	<p>Las acciones planteadas conectan transversalmente con los todos los principios del Pacto Mundial relevantes para MIBGAS: Derechos Humanos (principios 1 y 2); Normas Laborales (principio 6); Medio Ambiente (principios 7, 8 y 9); y Lucha Contra la Corrupción (principio 10).</p>	<p><b>Todos los stakeholders:</b></p> <p>ACCIONISTAS COMUNIDAD EMPLEADOS CLIENTES PROVEEDORES MEDIOS DE COMUNICACIÓN REGULADORES ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Legitimidad. Lealtad. Confianza. Productividad.</p>
	<p>Dirigir MIBGAS hacia su consolidación</p>	<p>Formar a los empleados en las cinco disciplinas que definen el concepto de <i>learning organization</i>: dominio personal, barreras mentales, visión</p>		<p>EMPLEADOS</p>	<p>Productividad.</p>

	como <i>learning organization</i>	compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.		
	Integrar la <b>lucha contra la corrupción y el soborno</b> en las estrategias y operaciones de la empresa.	Crear la figura del <i>compliance officer</i> en MIBGAS,	EMPLEADOS	Lealtad.
		Implementar y actualizar el mecanismo de denuncia (herramienta de <i>compliance</i> ) para que la plantilla pueda dar a conocer (de forma anónima y segura), al responsable del <i>compliance</i> en MIBGAS, por diferentes canales de comunicación corporativos, cualquier actuación susceptible de incumplir el compromiso de la empresa con la lucha contra corrupción y soborno.		
		Capacitar a los empleados (dando formación adecuada) sobre la aplicación del Código ético y de conducta de MIBGAS, los valores de la empresa y sobre cómo actuar en situaciones potenciales de riesgo reputacional.		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Proceso de definición del Plan de Acción de RSE (2023–2024): **SOCIEDAD**.

OBJETIVO CORPORATIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES (POTENCIALES)	CONEXIÓN CON LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL	STAKEHOLDERS OBJETIVO	IMPULSOR SUBYACENTE DE LA COMPETITIVIDAD (FUENTE CREACIÓN DE VALOR)
<p>Ser percibido, tanto por parte de sus <i>stakeholders</i> como de la sociedad en general, como "buena compañera de viaje". Consecuentemente, la empresa, como ciudadano corporativo, asumirá la firma de un "contrato moral" a largo plazo con la sociedad (contrato que ha de entenderse como la "Ley de</p>	<p>Comportarse de acuerdo con lo que cabe esperar de un buen <b>ciudadano corporativo</b>, con derechos y obligaciones al igual que el resto de los componentes del sistema (gobierno y ciudadanos) en el que está</p>	<p>Elaborar un <b>informe no financiero: CoP</b> (Informe de RSE / Sostenibilidad) para dar cuenta del nivel de compromiso social y medioambiental de MIBGAS, así como de los resultados derivados del mismo.</p> <p>Llevar a cabo acciones de <b>filantropía (discrecional) corporativa</b>, a través de donaciones económicas y/o de productos (ropa, comida, etc.) que respondan a demandas sociales de la comunidad.</p> <p>Programa "<b>Educación en Acción</b>", focalizado en la energía, materializado</p>	<p>Las acciones planteadas conectan transversalmente con los todos los Principios del Pacto Mundial relevantes para MIBGAS: Derechos Humanos (Principios 1 y 2); Normas Laborales (Principio 6); Medio Ambiente (Principios 7, 8 y 9); y Lucha Contra</p>	<p>COMUNIDAD  MEDIOS DE COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidad.</li> </ul>



<p>Hierro de la RSC") que guíe el comportamiento de los órganos de gobierno de la empresa y evite los conflictos de agencia (<i>agency conflicts</i>).</p>	<p>inmerso MIBGAS.</p>	<p>a través de becas y de prácticas laborales, dirigido a: (1) colectivos en riesgo de exclusión, parados de larga duración, etc., para capacitarlos como técnicos de instalaciones de gas natural; y (2) estudiantes de grado y de postgrado para premiar los mejores expedientes académicos.</p>	<p>la Corrupción (Principio 10).</p>		
	<p>Desplegar un <b>programa de voluntariado corporativo</b>, dirigido a los empleados.</p>				
<p>Construir una relación, a largo plazo, cimentada en el beneficio mutuo (<i>win-win</i>).</p>	<p>Colaborar en programas de RSE y sostenibilidad llevados a cabo por los reguladores.</p>		<p>REGULADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legitimidad.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Proceso de definición del Plan de Acción de RSE (2023–2024): **PRÁCTICAS LABORALES**.

OBJETIVO CORPORATIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES (POTENCIALES)	CONEXIÓN CON LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL	STAKEHOLDERS OBJETIVO	IMPULSOR SUBYACENTE DE LA COMPETITIVIDAD (FUENTE CREACIÓN DE VALOR)
Fomentar el empleo inclusivo e implementar un modelo de trabajo decente ( <i>decent work</i> ) basado en el respeto a los derechos humanos y en la diversidad de tal forma que la empresa sea modelo de justicia e inclusión social velando, a su vez, porque los principios de dicho modelo sean	Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.	Elaborar un <b>plan de conciliación</b> que tenga en consideración al menos, las medidas siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en los horarios (de entrada y salida) con opción de trabajo en remoto (no sistemático) como alternativa ocasional.</li> <li>• Compatibilidad en los turnos.</li> <li>• Reparto equitativo de las tareas.</li> </ul>	Principio 1	EMPLEADOS	Productividad. Lealtad.
	Motivar a los empleados.	Dar invitaciones para representaciones teatrales, estrenos de cine, visitas guiadas, eventos infantiles, etc.	Principio 1	EMPLEADOS Y FAMILIARES	Lealtad.

<b>respetados por sus clientes y proveedores; y con empleados formados no sólo para desarrollar eficazmente sus competencias sino para, además, ser embajadores de un comportamiento sostenible y ejemplo de honestidad.</b>		Desarrollar un programa de comunicación interna, fluida y transparente.		EMPLEADOS	Lealtad. Productividad.
	<b>Diversidad e igualdad de oportunidades.</b> Poner en práctica políticas y procedimientos que garanticen que únicamente el currículum académico y la experiencia laboral son los determinantes para la contratación, y el desempeño determine el avance de las personas, a todos los niveles, en la empresa.	Política de contratación fundamentada en los principios de diversidad e inclusión laboral: (1) personas con capacidades limitadas, de acuerdo con la Ley LISMI, adaptada a la realidad de MIBGAS (Ley 13/1982, de 7 de abril: establece para las empresas públicas y privadas, con una plantilla superior a 50 trabajadores, la obligación de contratar a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2%); (2) colectivos infrarrepresentados en el entorno laboral; y (3) colectivos en riesgo de exclusión social.	Principio 6	EMPLEADOS	Lealtad.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Proceso de definición del Plan de Acción de RSE (2023-2024): **MEDIO AMBIENTE.**

OBJETIVO CORPORATIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES (POTENCIALES)	CONEXIÓN CON LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL	STAKEHOLDERS OBJETIVO	IMPULSOR SUBYACENTE DE LA COMPETITIVIDAD (FUENTE CREACIÓN DE VALOR)
<p>Contribuir, directamente (a través de la actividad nuclear de la empresa) e indirectamente, a la protección proactiva de los ecosistemas, así como a la lucha contra el cambio climático.</p>	<p>Contribuir a la transición ecológica</p>	<p>Programas de educación (online) específicos para empleados, clientes, proveedores y sociedad sobre principios del uso responsable de la energía.</p>	<p>Las acciones propuestas conectan transversalmente con los principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial.</p>	<p>CLIENTES EMPLEADOS PROVEEDORES COMUNIDAD</p>	<p>Lealtad. Confianza. Legitimidad.</p>
		<p>Garantizar el cumplimiento de la normativa medioambiental: implantando un sistema de gestión medioambiental (ISO 14001).</p>		<p>EMPLEADOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ACCIONISTAS REGULADORES PROVEEDORES CLIENTES</p>	
		<p>Fomentar la <b>movilidad sostenible</b> (particular: movilidad eléctrica y micromovilidad; así como colectiva:</p>			

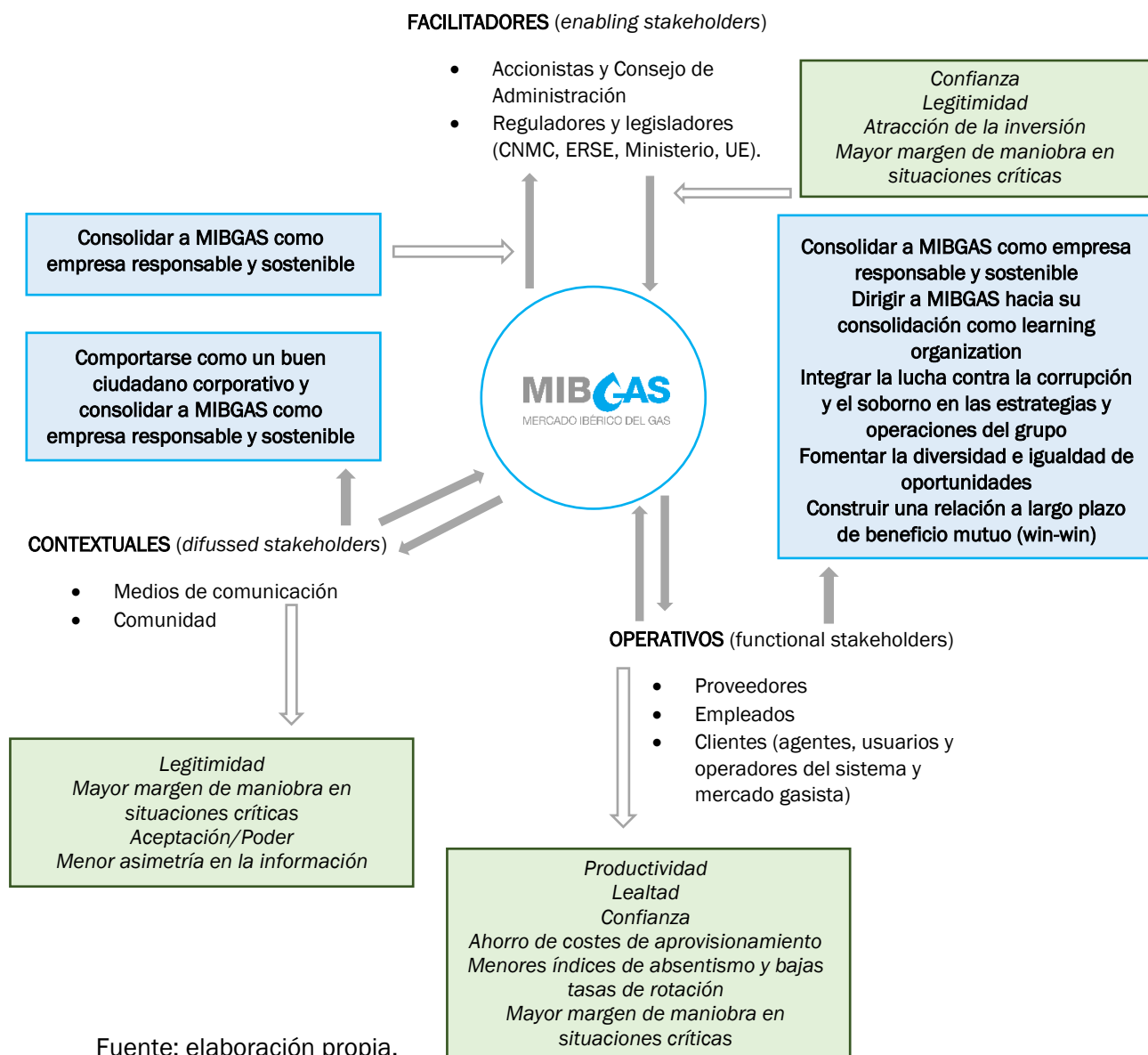
		transporte urbano) entre los empleados.		
	Ayudar a la <b>protección proactiva del medio ambiente.</b>	Colaborar con ONGs y/ o fundaciones en campañas y proyectos de <b>regeneración de ecosistemas y de lucha contra el cambio climático.</b>		<b>Todos los stakeholders:</b>  ACCIONISTAS COMUNIDAD EMPLEADOS CLIENTES PROVEEDORES MEDIOS DE COMUNICACIÓN REGULADORES ADMINISTRACIÓN
		Instalar un <b>punto limpio</b> donde los diferentes tipos de residuos sean segregados, para su posterior reciclado y/o eliminación.		

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Mapa estratégico

Teniendo en cuenta la estrategia relacional de cada grupo de interés, así como los impulsores subyacentes de la competitividad definidos para cada *stakeholder* (Tablas 5 a 8), el mapa estratégico de la compañía permite visualizar la complejidad<sup>22</sup> inherente al objetivo de construir y reforzar sistemáticamente una estrategia relacional (de MIBGAS con sus *stakeholders*) con el fin de que su actividad redunde en bien común<sup>23</sup> (Figura 3).

Figura 3. Mapa estratégico de MIBGAS. El Plan de Acción de RSE (2023–2024) como instrumento de éxito competitivo.



<sup>22</sup> La citada complejidad obedece: por un lado, al hecho de que las relaciones entre MIBGAS y sus *stakeholders* responden al principio de “expectativa recíproca de comportamiento”; y, por otro lado, a que los intereses / demandas de dichos *stakeholders* no son, en todos los casos, complementarias si no que, en ocasiones, son conflictivas pudiendo llegar a ser contradictorias.

<sup>23</sup> El concepto de *bien común* se interpreta, en el marco del Plan de Acción de RSE, desde una perspectiva reduccionista, como: cumplimiento equilibrado de las expectativas legítimas de todos los grupos de interés de MIBGAS.

La Figura 2, como se ha comentado, nos permite identificar la raíz de la complejidad de la estrategia relacional (de MIBGAS con sus *stakeholders*) habida cuenta de que es condición necesaria: que dichas relaciones respondan al principio de expectativas recíprocas de comportamiento; sólo planteando las relaciones empresa-*stakeholders* desde una perspectiva *win win*, el Plan de Acción de RSE (exponente de la estrategia de sostenibilidad de la compañía) actuará como instrumento de éxito competitivo al reforzar los impulsores subyacentes de la creación de valor correspondientes.

En el apartado 5.4 de este documento se detalla el mecanismo de creación de valor implícito en dicho plan.

### 5.3. Plan de Acción de RSE (2023–2024)

De acuerdo con el proceso descrito en el apartado 5.1, considerando: (1) que no todas las acciones potenciales (Tablas 5 a 8) poseen el mismo valor estratégico; y (2) que los recursos destinados a implementar la política de RSE de la empresa son limitados, resulta imprescindible definir un procedimiento (racional y lógico) para priorizar dichas acciones.

En dicho procedimiento, empleamos como determinante el impacto de cada acción sobre los impulsores subyacentes de la creación de valor (fuentes de creación de valor) correspondientes a cada una de las áreas de actuación que conforman la definición extensiva del concepto de RSE en MIBGAS<sup>24</sup> (y, por tanto, se corresponden con áreas de actuación del Plan de Acción de RSE).

A pesar de que dicho proceso de priorización debería realizarse en dos etapas consecutivas, se ha optado -al tenerse en cuenta la naturaleza (estratégica y filantrópica) de las acciones- por construir una única matriz<sup>25</sup> de causa-efecto empleando el criterio de viabilidad para establecer el correspondiente orden de prelación.

Por viabilidad nos referimos al resultado de vincular el valor estratégico y la factibilidad de cada una de las acciones potenciales que podrían configurar el Plan de Acción de RSE (2023–2024).

Por valor estratégico queremos indicar el grado de influencia de cada una de las mencionadas acciones sobre las fuentes de creación de valor (Tabla 9); se trata, como ya se ha apuntado, del verdadero determinante en el proceso de priorización.

---

<sup>24</sup> Ha de tenerse en cuenta que las áreas de actuación que constituyen la definición “extensiva” de la noción de RSE (utilizada en MIBGAS) se corresponden con las áreas de actuación que conforman el Plan de Acción de RSE (2023 – 2024) de la empresa.

<sup>25</sup> Las matrices de “causa-efecto” son una herramienta ampliamente utilizada en los procesos de planificación estratégica para priorizar los posibles atributos que se consideren determinantes de dicha estrategia (es decir: los objetivos, las estrategias y las iniciativas). Como toda metodología, se trata de una simplificación de la realidad, por lo que resulta aconsejable revisar el resultado ya que pudiera ocurrir que alguno de los determinantes excluidos, tras el proceso de priorización, deba ser rescatado al ser considerado fundamental por parte del equipo estratégico.

Tabla 9. Fuentes de creación de valor (FCV).

ÁREA DE ACTUACIÓN	FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR			
	LEALTAD	LEGITIMIDAD	CONFIANZA	PRODUCTIVIDAD
GOBERNANZA CORPORATIVA	X (25%)	X (25%)	X (25%)	X (25%)
SOCIEDAD	X (25%)	X (25%)	X (50%)	
PRÁCTICAS LABORALES	X (35%)			X (65%)
MEDIO AMBIENTE	X (25)	X (35%)	X (40%)	

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, los porcentajes asignados a cada una de las FCV se refieren a la contribución de cada una de dichas fuentes al logro del objetivo corporativo (Tablas 5 a 8) planteado para el área de actuación correspondiente.

Puntuaremos el valor estratégico empleando una escala logarítmica, asignando los valores: 9 (cuando el grado de influencia de la acción en las FCV es muy alto); 3 (cuando es significativo); 1 (cuando es bajo o insignificante).

Teniendo en cuenta lo anterior, el valor estratégico de cada acción se obtendrá por suma-producto de las FCV correspondiente. De esta manera, a modo de ejemplo, de acuerdo con la Tabla 10, el valor estratégico de la acción potencial: *Autoevaluar el despliegue de la RSE, por parte de la empresa, con el fin de conocer su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, así como su nivel de integración en la estrategia corporativa*, sería:

$$\text{Valor estratégico} = (9 \times 0,25) + (9 \times 0,25) + (9 \times 0,25) + (9 \times 0,25) = 9,0.$$

Por factibilidad queremos expresar el nivel de dificultad asociado a la implementación de la acción de RSE en cuestión. Dicha dificultad puede radicar en la necesidad de recursos (monetarios, de horas de trabajo, etc.), en la propia complejidad de la acción (por su ambición, por la necesidad de llegar a alianzas con otros posibles *partners*, etc.) y/o en el tiempo necesario para desplegarla.

Puntuaremos la factibilidad empleando también una escala logarítmica, asignando los valores: 9 (cuando la factibilidad es muy alta y, por tanto, el nivel de dificultad asociado a la implementación de la acción es muy bajo); 3 (cuando la factibilidad es media y, por tanto, la dificultad de implementación es de grado medio); 1 (cuando la factibilidad es baja / muy baja y, por tanto, la dificultad de implementación muy alta).



En consecuencia, la viabilidad, entendida como el resultado de multiplicar valor estratégico por factibilidad, oscilará entre el valor: 81 (para las acciones potenciales de RSE con valor estratégico muy alto y una factibilidad muy elevada); y 1 (para las acciones potenciales de RSE con “valor estratégico insignificante y una factibilidad muy baja).

Considerando la acción (de RSE) del ejemplo anterior, el resultado de su viabilidad sería (Tabla 10):

$$\text{Viabilidad} = \text{Valor estratégico (9,0)} \times \text{Factibilidad (9)} = 81,0.$$

Teniendo en cuenta el procedimiento descrito, a continuación (Tablas 10 a 13) se muestra el resultado de la matriz de causa-efecto correspondiente a cada una de las áreas de actuación.

Tabla 10. Matriz de causa-efecto correspondiente al área de actuación: GOBERNANZA CORPORATIVA.

TEMAS MATERIALES (Figura 4)	PRIORIDAD (Figura 4)	ACCIONES POTENCIALES (Tabla 5)	FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR (Tabla 9)				VALOR ESTRATÉGICO	FACTIBILIDAD	VIABILIDAD
			Lealtad (25%)	Legitimidad (25%)	Confianza (25%)	Productividad (25%)			
Ser una empresa responsable y sostenible.	P1	Autoevaluar el despliegue de la RSE, por parte de la empresa, con el fin de conocer su impacto en la sociedad y en el medio ambiente y su nivel de integración en la estrategia corporativa.	9	9	9	9	9,0	9	81,0
Consolidarse como una <i>learning organization</i> .	P4	Formar a los empleados en las cinco disciplinas que definen el concepto de	9	3	9	9	7,5	9	67,5

		<i>learning organization</i> : dominio personal, barreras mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.								
Integrar la lucha contra la corrupción y el soborno en las estrategias y operaciones de la empresa.	P1	Crear la figura del <i>compliance officer</i> en MIBGAS,	3	3	3	3	3,0	3	9,0	
		Implementar y actualizar un mecanismo de denuncia ( <i>herramienta de compliance</i> ) para que los empleados puedan informar (de forma anónima y segura), al	9	9	9	9	9,0	9	81,0	

		responsable del <i>compliance</i> en MIBGAS, por diferentes canales de comunicación corporativos (vía telefónica, intranet, página web corporativa, cuestionarios, etc.), cualquier actuación susceptible de incumplir el compromiso de la empresa con la lucha contra corrupción y soborno.							
		Capacitar a los empleados (dando formación adecuada) sobre la aplicación del Código ético y de conducta de MIBGAS, los	9	9	9	9	9,0	9	81,0

		valores de la empresa y sobre cómo actuar en situaciones potenciales de riesgo reputacional.							
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Matriz de causa–efecto correspondiente al área de actuación: **SOCIEDAD**.

TEMAS MATERIALES (Figura 4)	PRIORIDAD (Figura 4)	ACCIÓNES POTENCIALES (Tabla 5)	FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR (Tabla 9)			VALOR ESTRATÉGICO	FACTIBILIDAD	VIABILIDAD
			Lealtad (25%)	Legitimidad (25%)	Confianza (50%)			
Comportarse como un buen ciudadano corporativo global.	P6	Elaborar un informe no financiero: CoP (Informe de RSE /Sostenibilidad) para dar cuenta del nivel de compromiso social y medioambiental de MIBGAS, así como de los	9	9	9	9,0	9	81,0

		resultados derivados del mismo.						
	P6	Llevar a cabo acciones de filantropía (discrecional) corporativa, a través de donaciones económicas y/o de productos (ropa, comida, etc.) que respondan a demandas sociales de la comunidad.	9	9	9	9,0	3	27,0
	P6	Programa "Educación en Acción", focalizado en la energía, materializado a través de becas y de prácticas laborales, dirigido a: (1) colectivos en riesgo de exclusión, parados de larga duración, etc., para capacitarlos como técnicos de instalaciones de gas natural; y (2) estudiantes de grado y de postgrado para premiar los mejores expedientes académicos.	9	9	9	9,0	3	27,0

	P6	Desplegar un programa de voluntariado corporativo, dirigido a los empleados.	9	9	9	9,0	9	81,0
Construir una relación (a largo plazo) win-win con los proveedores.	P1	Colaborar en programas de RSE / Sostenibilidad llevadas a cabo por los reguladores.	1	1	3	5,0	3	15,0

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Matriz de causa-efecto correspondiente al área de actuación: **PRÁCTICAS LABORALES**.

TEMAS MATERIALES (Figura 4)	PRIORIDAD (Figura 4)	ACCIÓNES POTENCIALES (Tabla 5)	FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR (Tabla 9)		VALOR ESTRATÉGICO	FACTIBILIDAD	VIABILIDAD
			Lealtad (65%)	Productividad (35%)			

<p><b>Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.</b></p>	<p><b>P1</b></p>	<p>Elaborar un plan de conciliación que tenga en consideración al menos, las medidas siguientes:</p> <p>Flexibilidad en los horarios (de entrada y salida) con opción de trabajo en remoto (no sistemático) como alternativa ocasional.</p> <p>Compatibilidad en los turnos.</p> <p>Reparto equitativo de las tareas.</p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>9,0</b></p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>81,0</b></p>
<p><b>Estimular la motivación.</b></p>	<p><b>P2</b></p>	<p>Dar invitaciones para representaciones teatrales, estrenos de cine, visitas guiadas, eventos infantiles, etc.</p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>9,0</b></p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>81,0</b></p>
	<p><b>P2</b></p>	<p>Desarrollar un programa de comunicación interna, fluida y transparente.</p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>81,0</b></p>
<p><b>Diversidad e igualdad de oportunidades.</b></p>	<p><b>P1</b></p>	<p>Política de contratación fundamentada en los principios de diversidad e inclusión laboral: (1) personas con capacidades limitadas, de acuerdo con la Ley LISMI, adaptada a la realidad de</p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>9</b></p>	<p><b>9,0</b></p>	<p><b>3</b></p>	<p><b>27,0</b></p>



		MIBGAS (Ley 13/1982, de 7 de abril: establece para las empresas públicas y privadas, con una plantilla superior a 50 trabajadores, la obligación de contratar a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2%); (2) colectivos infrarrepresentados en el entorno laboral; y (3) colectivos en riesgo de exclusión social.					
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Matriz de causa-efecto correspondiente al área de actuación: **MEDIO AMBIENTE**.

TEMAS MATERIALES (Figura 4)	PRIORIDAD (Figura 4)	ACCIÓNES POTENCIALES (Tabla 5)	FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR (Tabla 9)			VALOR ESTRATÉGICO	FACTIBILIDAD	VIABILIDAD
			Lealtad (25%)	Legitimidad (35%)	Confianza (40%)			
Contribuir a la transición ecológica.	P4	Programas de educación (online) específicos para empleados, clientes, proveedores y sociedad	3	3	3	3,0	9	27,0

		sobre principios del uso responsable de la energía.						
	P4	Garantizar el cumplimiento de la normativa medioambiental: implantando un sistema de gestión medioambiental (ISO 14001).	3	3	3	3,0	3	9,0
	P4	Fomentar la movilidad sostenible (particular: movilidad eléctrica y micromovilidad; así como colectiva: transporte urbano) entre los empleados.	3	3	3	3,0	9	27,0
Ayudar a la protección proactiva del medio ambiente.	P6	Colaborar con ONGs y/o Fundaciones en campañas y proyectos de regeneración de ecosistemas y de lucha contra el cambio climático.	3	3	3	3,0	9	27,0
	P6	Instalar un punto limpio donde los diferentes tipos de residuos sean	3	3	3	3,0	9	27,0

		segregados, para su posterior reciclado / eliminación.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Una vez elaboradas las matrices de causa-efecto, ha de abordarse la tarea de seleccionar las acciones que definitivamente conformarán el Plan de Acción de RSE (2023-2024) de MIBGAS.

Para ello, hemos seguido el procedimiento siguiente:

- 1) Selección de, aproximadamente, el 20% de las acciones (potenciales) que, de acuerdo con su viabilidad, cabe esperar que sean responsables de lograr el 80% de los objetivos (Ley de Pareto)<sup>26</sup>.

Dado que se han definido un total de 19 acciones potenciales de RSE, el Plan de Acción, idealmente, debería incluir alrededor de **5 acciones**. No obstante, dado el carácter cíclico de las acciones finalmente seleccionadas (Tabla 14), se ha optado por elegir **11** con el fin de adecuarnos anualmente.

- 2) Comprobar:
  - a) Que al menos se ha seleccionado una acción de RSE por área de actuación.
  - b) Y que, en la medida que lo permita su factibilidad, dentro de cada área de acción, no se ha excluido ninguna iniciativa correspondiente a temas materiales calificados con la máxima prioridad (Tabla 3).
- 3) Finalmente, independientemente del resultado que arroja la metodología, revisar que no se ha dejado fuera ninguna acción que se considere relevante al objeto de explicitar el compromiso de MIBGAS con su Responsabilidad Social.

En la Tabla 14 se muestra el resultado definitivo del procedimiento de selección descrito; dicho resultado corresponde al contenido del Plan de Acción RSE que desplegará MIBGAS durante el bienio 2023-2024.

---

<sup>26</sup> Vilfredo Federico Pareto (1848-1923) fue un ingeniero, sociólogo, economista y filósofo italiano, cuyo Principio o Ley nos puede servir de referencia para centrarnos en lo que realmente importa, en lo que nos puede dar mayores satisfacciones con menores esfuerzos, sin malgastar energías y recursos en obtener pobres resultados. De acuerdo con dicha Ley: “El 20% de las causas origina el 80% de las consecuencias”.

Tabla 14. Plan de Acción de RSE (2023-2024) de MIBGAS.

ÁREA DE ACTUACIÓN	TEMA MATERIAL (Prioridad)	ACCIÓN <sup>27</sup>	STAKEHOLDER OBJETIVO (Tabla 8)	DESPLIEGUE
GOBERNANZA CORPORATIVA	P1	Autoevaluar el despliegue de la RSE, por parte de la empresa, con el fin de conocer su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, así como su nivel de integración en la estrategia corporativa.	<b>Todos los stakeholders:</b>  ACCIONISTAS COMUNIDAD EMPLEADOS CLIENTES PROVEEDORES MEDIOS DE COMUNICACIÓN REGULADORES	Cíclica anual <sup>28</sup>
	P1	Implementar y actualizar un mecanismo de denuncia (herramienta de <i>compliance</i> ) para que los empleados puedan dar a conocer (de forma	EMPLEADOS	Monótona <sup>29</sup>

<sup>27</sup> Nótese que la primera acción del Plan: Elaboración de un Plan de Acción de RSE con carácter bienal (que habrá de revisarse periódicamente para ajustarlo a la realidad de cada bienio), no se ha incluido en la Tabla 14. No obstante dicha acción sí formará parte del diagrama de Gantt, toda vez que ha tenido un coste para la empresa.

<sup>28</sup> Cíclica anual: acción de RSE que se repite sistemáticamente cada año, o en cada Plan de Acción (bianual).

<sup>29</sup> Monótona: acción de RSE que, una vez desplegada, no formará parte del siguiente Plan de Acción (bianual), salvo que las condiciones del entorno así lo demanden.

		anónima y segura), por diferentes canales de comunicación corporativos, cualquier actuación susceptible de incumplir el compromiso de la empresa con la lucha contra la corrupción y el soborno.		
	<b>P1</b>	Capacitar a los empleados (dando formación adecuada) sobre la aplicación del Código ético y de conducta de MIBGAS, los valores de la empresa y sobre cómo actuar en situaciones potenciales de riesgo reputacional.	EMPLEADOS	Cíclica Anual
<b>SOCIEDAD</b>	<b>P6</b>	Elaborar un informe no financiero: COP (informe de RSE/Sostenibilidad) para dar cuenta del nivel de compromiso social y medioambiental de MIBGAS, así como de los resultados derivados del mismo.	COMUNIDAD MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Cíclica Anual
	<b>P6</b>	Llevar a cabo acciones de filantropía (discrecional) corporativa, a través de donaciones económicas y/o de productos que respondan a demandas sociales de la comunidad.	COMUNIDAD MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Cíclica Anual

	P6	Desplegar un programa de voluntariado corporativo, dirigido a los empleados.	COMUNIDAD MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Cíclica Anual
PRÁCTICAS LABORALES	P2	Dar invitaciones para representaciones teatrales, estrenos de cine, visitas guiadas, eventos infantiles, etc.	EMPLEADOS/ FAMILIARES	Cíclica Anual
	P2	Desarrollar un programa de comunicación interna, fluida y transparente.	EMPLEADOS	Cíclica Anual
	P1	Política de contratación fundamentada en los principios de diversidad e inclusión laboral: (1) personas con capacidades limitadas, de acuerdo con la Ley LISMI, adaptada a la realidad de MIBGAS (Ley 13/1982, de 7 de abril: establece para las empresas públicas y privadas, con una plantilla superior a 50 trabajadores, la obligación de contratar a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2%); (2) colectivos infrarrepresentados en el entorno laboral; y (3) colectivos en riesgo de exclusión social.	EMPLEADOS	Monótona

MEDIO AMBIENTE	P6	Colaborar con ONGs y/o fundaciones en campañas y proyectos de regeneración de ecosistemas y de lucha contra el cambio climático.	<b>Todos los stakeholders:</b>  ACCIONISTAS COMUNIDAD EMPLEADOS CLIENTES PROVEEDORES MEDIOS DE COMUNICACIÓN REGULADORES ADMINISTRACIÓN	Cíclica Anual
	P6	Instalar un punto limpio donde los diferentes tipos de residuos sean segregados, para su posterior reciclado y/o eliminación.	<b>Todos los stakeholders:</b>  ACCIONISTAS COMUNIDAD EMPLEADOS CLIENTES PROVEEDORES MEDIOS DE COMUNICACIÓN REGULADORES	Monótona

Fuente: elaboración propia.



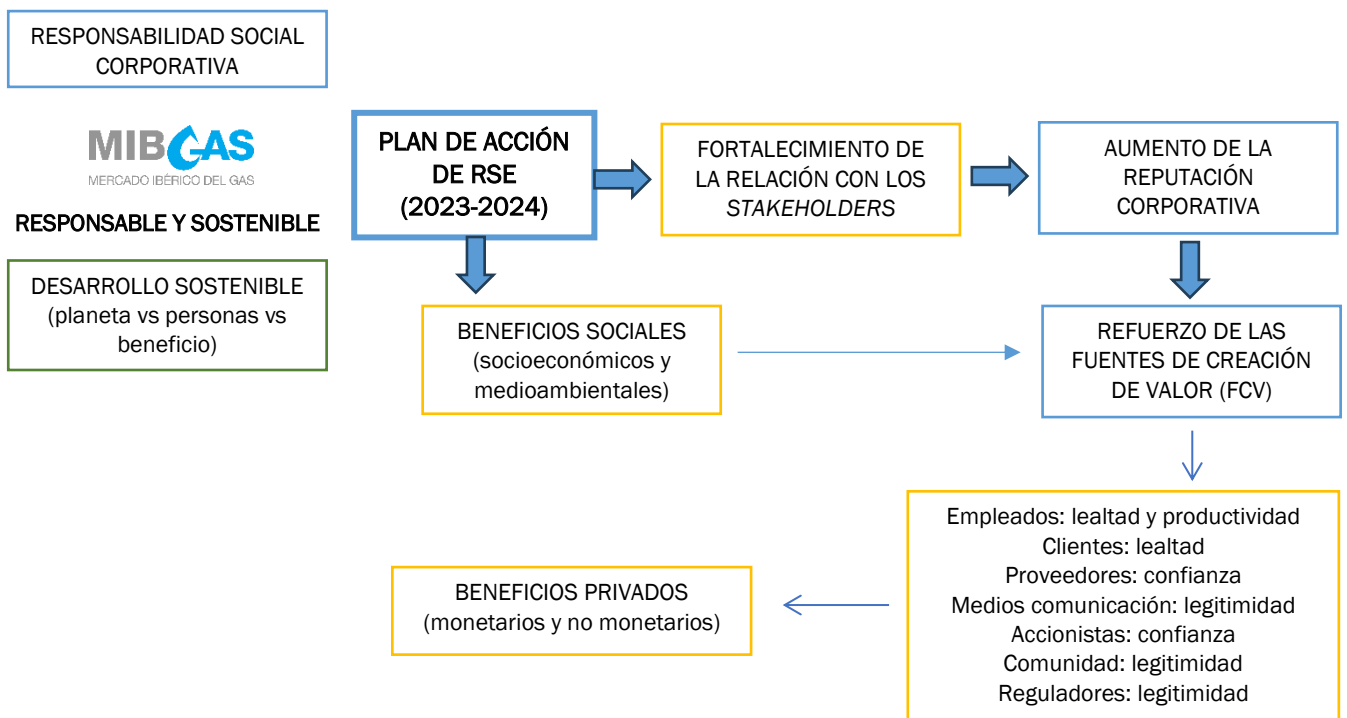
## 5.4. Mecanismo de creación de valor

Como ya se ha comentado, el (nuevo) paradigma en el que han de desenvolverse las empresas en el siglo XXI exige conectar “poder” con “sociedad”: lo que conduce, en nuestro caso, a la necesidad de adecuar la Responsabilidad Social de MIBGAS a su grado de “poder” (social y económico); y, subsecuentemente, a que el Plan de Acción de RSE (2023–2024) refleje, proporcionalmente a su “poder”, el compromiso social de MIBGAS.

De esta manera, MIBGAS irá reforzando sistemáticamente su nivel de confianza entre los *stakeholders* de la empresa y, por tanto, incrementando su legitimidad. Únicamente logrando el aumento sostenido de la legitimidad corporativa, el Plan de Acción de RSE (2023–2024) influirá positivamente en las percepciones y en las opiniones de los *stakeholders* de MIBGAS reforzando así las fuentes de creación de valor propias de cada uno de ellos.

En la Figura 4 se ha representado el citado mecanismo de creación de valor.

Figura 4. Mecanismo de creación de valor correspondiente al Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el mecanismo descrito en la Figura 4:

- El punto de partida (para hacer efectivo el refuerzo de las fuentes de creación de valor) radica en el modelo de gobernanza corporativa de MIBGAS; un modelo que, a través de su Código ético y de conducta, de su estrategia de sostenibilidad y del

nuevo Plan de Acción de RSE (2023–2024) explicita la visión<sup>30</sup> de la compañía como empresa responsable y sostenible<sup>31</sup>.

- b) El hecho de que el Plan de Acción de RSE responda a las expectativas de responsabilidad social por parte de los *stakeholders* de MIBGAS, reforzará las relaciones empresa–*stakeholders* dando lugar a un incremento de la reputación corporativa de la compañía.
- c) Una mayor reputación corporativa aumentará la confianza depositada en MIBGAS por sus grupos de interés y, con ello, su legitimidad corporativa.
- d) Por su parte, una mayor confianza es garantía de comportamiento recíproco con respecto a las expectativas de cada grupo de interés, así como de la empresa (relación *win-win*); reforzándose, en consecuencia, los impulsores de la creación de valor (fuentes de creación de valor).
- e) De esta manera, los beneficios sociales (*outcomes*) consecuencia del Plan de Acción de RSE (2023–2024) impactarán positivamente en el *bottom-line* de la compañía<sup>32</sup>.

## 6. CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN

Desde el inicio del proceso de definición del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS, venimos reafirmando la necesidad de vincular comportamiento económico (comercial) y ciudadanía corporativa, con el fin justificar la política de RSE de MIBGAS (y, en particular, el Plan de Acción) por su impacto en el rendimiento comercial de la empresa.

No obstante, para garantizar dicho impacto no basta con definir un Plan de Acción que responda a dichas expectativas de vinculación; sino que, para no perder la oportunidad estratégica implícita a la definición de un Plan, resulta imprescindible controlar por resultados su implementación<sup>33</sup>.

Se trata, en síntesis, de acordar qué y cómo medimos, evaluamos y supervisamos el progreso (con relación al despliegue de nuestro Plan) con el fin de constatar, periódicamente, si el

---

<sup>30</sup> La visión de MIBGAS como empresa responsable y sostenible incluye, necesariamente, el compromiso de comportarse como un (buen) ciudadano corporativo, más allá del cumplimiento de los objetivos comerciales y del respeto a la legalidad, de acuerdo con lo que es demandado por los accionistas y exigido por los *stakeholders*, respectivamente.

<sup>31</sup> Aunque no existe una definición armonizada de empresa responsable y sostenible, es posible identificar una serie de atributos característicos de dichas empresas (Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, 2007): (1) apertura y sensibilidad hacia el entorno; (2) creación de valor; (3) consideración de largo plazo; (4) capacidad innovadora; y (5) sentido de comunidad.

<sup>32</sup> Esta filosofía de gestión, que supone vincular “poder” y “sociedad”, proporcionará diferenciación (y, por tanto, ventaja competitiva) a MIBGAS dentro del isomorfismo en el que se mueven los mercados energéticos.

<sup>33</sup> En puridad, en términos de *management*, debería hablarse de vincular la estrategia con el *bottom line* de la corporación. Por tanto, para garantizar el éxito estratégico (es decir, que la estrategia alcance el máximo impacto posible en los resultados monetarios de la empresa), no basta con definir una buena estrategia -una estrategia que conduzca a lograr la visión- sino que es necesario, además, que se implemente en todo su potencial; y, para ello, resulta imprescindible controlar dicha implementación por resultados.

Plan de Acción de RSE (2023–2024) responde a las expectativas de resultados; y, en caso contrario, diseñar e implementar, a tiempo, las necesarias acciones correctoras para redirigir el Plan hacia sus objetivos de refuerzo de las fuentes de creación de valor.

Y, para ello, utilizaremos como herramienta el cuadro de indicadores<sup>34</sup> adaptado al concepto y ambición del Plan de Acción de RSE que nos ocupa (Tabla 15).

---

<sup>34</sup> El cuadro de indicadores hemos de entenderlo como una herramienta que permite vincular las acciones definidas para desplegar la estrategia de una corporación con los objetivos (estratégicos) que conducen a alcanzar la visión corporativa. En este sentido, parafraseando a Kaplan y Norton: “[...] la visión y la estrategia deben expresarse como un conjunto integrado de objetivos y métricas, acordadas por los ejecutivos senior, que describan los inductores del éxito a largo plazo.” (Kaplan, 2010).

Tabla 15. Control por resultados del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS: cuadro de indicadores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO (Tabla 5)	MÉTRICAS <sup>35</sup> FUENTE DEL SISTEMA DE VERIFICACIÓN	METAS <sup>36</sup> (OBJETIVO DE LA MÉTRICA)		ACCIÓN (Tabla 14)
		2023	2024	
Permitir el despliegue efectivo del Plan de Sostenibilidad (2021-2024) de MIBGAS, así como la elaboración de los informes anuales de sostenibilidad (COP).	Plan bienal de Acción de RSE	1	No es de aplicación	Elaborar el Plan de Acción de RSE (2023 – 2024).

<sup>35</sup> Las **métricas** resultan claves toda vez que constituyen los indicadores utilizados para medir y monitorizar la ejecución de la estrategia y, subsecuentemente, el rendimiento de la corporación; en nuestro caso, medir y monitorizar el despliegue del Plan de Acción de RSE (2023 – 2024). Se trata, por tanto, de “valores medibles / medidas cuantificables”: (1) que se consideran muy importantes; y (2) que demuestran la eficacia con la que la empresa está logrando sus objetivos estratégicos, ya que sirven de conexión entre los objetivos estratégicos y las acciones correspondientes. De ahí que estas métricas se denominen, específicamente: “Métricas / Medidas de Rendimiento, Indicadores de Rendimiento o, incluso, Indicadores Clave de Rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés)”. En la definición de estas métricas, dado que (a través de la información que proporcionan) han de ayudar en la toma de decisiones con el fin de enfocar el comportamiento de toda la corporación (tanto a nivel individual como colectivo) hacia sus objetivos estratégicos (hacia alcanzar la “visión”), conviene tener en cuenta: (a) que una pequeña cantidad de indicadores significativos es mucho mejor que una gran cantidad (evitar la redundancia), ya que su utilidad radica en el hecho de seguir su evolución; (b) que pueden referirse a medidas directas (situación en la que se recomienda una métrica por objetivo estratégico), o indirectas (caso para el que es más seguro utilizar más de una métrica); (c) que han de emplearse para medir el rendimiento (impacto) de las acciones correspondientes y no los resultados directos de dichas acciones; (d) que dispongan de fuentes de información fiables; (e) que sean medibles a coste razonable (su medida no puede resultar más cara que la implementación de la iniciativa correspondiente); y (f) que sus resultados puedan mantenerse actualizados.

<sup>36</sup> Las **metas** (*Targets*, por su denominación en inglés) se corresponden con objetivos (tangibles / cuantificables) fijados para cada uno de las métricas. Será, por tanto, el seguimiento periódico (durante el intervalo de tiempo que dure el despliegue de las iniciativas correspondientes) de su evolución lo que proporcione a la dirección de la compañía la información necesaria para, una vez analizada, decidir si el Plan de Acción está llevando hacia el logro de los objetivos estratégicos y/o, caso de ser necesario, definir las acciones correctoras más adecuadas.

<p>Actuar de acuerdo con los principios de la RSC (sostenibilidad, responsabilidad - <i>accountability</i> - transparencia), con el fin de ser una empresa responsable y sostenible.</p>	<p>Nivel de desarrollo de la RSE en MIBGAS.</p> <p>Encuesta de autoevaluación (ERSOS adaptada): Gobernanza Corporativa; Prácticas Laborales; Sociedad; Medio Ambiente.</p>	<p>Mínimo: <u>Nivel 2</u> en cada una de las cuatro áreas de actuación.</p>	<p><u>Nivel 3</u> en cada una de las áreas de actuación.</p>	<p>Autoevaluar el despliegue de la RSE, por parte de la empresa, con el fin de conocer su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, así como su nivel de integración en la estrategia corporativa.</p>
<p>Integrar la lucha contra la corrupción y el soborno en las estrategias y operaciones de la empresa.</p>	<p>1. Número y naturaleza de incidentes de corrupción/soborno confirmados.</p>	<p>1. Ninguno.</p>	<p>1. Ninguno.</p>	<p>Implementar y actualizar el mecanismo de denuncia (herramienta de <i>compliance</i>) para que la plantilla pueda dar a conocer (de forma anónima y segura), a la persona responsable del <i>compliance</i> en MIBGAS, por diferentes canales de comunicación corporativos (vía telefónica, intranet, página web corporativa, cuestionarios, etc.), cualquier actuación susceptible de incumplir el compromiso de la empresa con la lucha contra la corrupción y el soborno.</p>
	<p>2. Número confirmado de incidentes de corrupción/soborno, en los que los empleados de MIBGAS fueron despedidos/sancionados.</p>	<p>2. Ninguno.</p>	<p>2. Ninguno.</p>	
	<p>3. Número y naturaleza de los casos de corrupción/soborno incoados contra MIBGAS o contra alguno de sus empleados.</p>	<p>3. Ninguno.</p>	<p>3. Ninguno.</p>	

<p><b>Comportarse de acuerdo con lo que cabe esperar de un buen ciudadano corporativo, con derechos y obligaciones al igual que el resto de los componentes del sistema (gobierno y ciudadanos) en el que está inmerso MIBGAS.</b></p>	<p>Índice de satisfacción (grado de lealtad) por tipo de <i>stakeholder</i>.</p> <p>Encuesta de autoevaluación (ERSOS adaptada): Gobernanza Corporativa; Prácticas Laborales; Sociedad; Medio Ambiente.</p>	<p>Mínimo: <u>Nivel 2</u> en cada una de las cuatro áreas de actuación.</p>	<p><u>Nivel 3</u> en cada una de las áreas de actuación.</p>	<p>Elaborar un informe no financiero: COP (Informe de RSE / Sostenibilidad) para dar cuenta del nivel de compromiso social y medioambiental de MIBGAS, así como de los resultados derivados del mismo.</p>
	<p>Importe (euros) de las donaciones (monetarias / productos) realizadas a través de ONGs y/o de fundaciones, en beneficio de la comunidad.</p>	<p>Mínimo: 3.000 euros</p>	<p>Mínimo: + 5% de incremento con respecto a la cantidad donada en 2023.</p>	<p>Llevar a cabo acciones de filantropía (discrecional) corporativa, a través de donaciones económicas y/o de productos (ropa, comida, etc.) que respondan a demandas sociales de la comunidad.</p>
	<p>Porcentaje de la plantilla, desagregado por categoría profesional y por sexo, participantes en el programa de voluntariado de MIBGAS.</p>	<p>Comité de dirección: + 30%</p> <p>Empleados: + 35%</p>	<p>Mujeres: +50%</p> <p>Hombres: +50%</p>	<p>Desplegar un programa de voluntariado corporativo, dirigido a los empleados.</p>
<p><b>Motivar a los empleados.</b></p>	<p>Índice de satisfacción de los empleados.</p>	<p>Mínimo: <u>nivel 3</u> en cada una de las</p>	<p><u>Nivel 5</u> en cada una de las áreas de actuación.</p>	<p>Dar invitaciones para representaciones teatrales, estrenos de cine, visitas guiadas, eventos infantiles, etc.</p>

	Encuesta de clima laboral, según plantilla “Proyecto DESUR” (Programa INTERREG IVC - Unión Europea): Condiciones de Trabajo; Superiores; Organización; Comunicación Interna; Formación.	cinco áreas de actuación.		Desarrollar un programa de comunicación interna, fluida y transparente.
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades. Poner en práctica políticas y procedimientos que garanticen que únicamente el currículum académico y la experiencia laboral son los determinantes para la contratación, y que el desempeño determine el avance de las personas, a todos los niveles, en la empresa.</b>	<p>1. Personas con capacidades limitadas, o pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión en plantilla.</p> <p>2. Personas enmarcadas en colectivos menos representados en el entorno laboral (mujeres, etc.).</p>	<p>Si procede, de acuerdo con las necesidades de contratación:</p> <p>A tiempo completo (FTE<sup>37</sup>): ninguna.</p> <p>A tiempo parcial: al menos, una.</p> <p>Mínimo: 40% de la plantilla a tiempo completo (FTE).</p>	<p>Si procede, de acuerdo con las necesidades de contratación:</p> <p>A tiempo completo (FTE): al menos, una.</p> <p>Mínimo: 50% de la plantilla a tiempo completo (FTE).</p>	Política de contratación fundamentada en los principios de diversidad e inclusión laboral: (1) personas con capacidades limitadas, de acuerdo con la Ley LISMI, adaptada a la realidad de MIBGAS (Ley 13/1982, de 7 de abril: establece para las empresas públicas y privadas, con una plantilla superior a 50 trabajadores, la obligación de contratar a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2%); (2) colectivos infrarrepresentados en el entorno laboral; y (3) colectivos en riesgo de exclusión social.
<b>Ayudar a la protección proactiva del medio ambiente.</b>	Importe (euros) de las donaciones monetarias realizadas a través de ONGs y/o de fundaciones directamente relacionadas	Mínimo: 3.000 euros	Mínimo: + 5% de incremento con respecto a la	Colaborar con ONGs y/o Fundaciones en campañas y proyectos de regeneración de ecosistemas y de lucha contra el cambio climático.

<sup>37</sup> Empleados a tiempo completo (FTE, por su siglas en inglés): *Full Time Employee*.

	con protección proactiva del medio ambiente.		cantidad donada en 2023.	
	Porcentaje de residuos almacenados “in situ” para su posterior eliminación / reciclado / reutilización, por parte de terceros.	Plásticos: 100% Envases (no plásticos): 80% Papel y cartón: 75% Orgánicos: 100% Pilas: 100% Toner: 100% Otros: 50%	Plásticos: 100% Envases (no plásticos): 100% Papel y cartón: 100% Orgánicos: 100% Pilas: 100% Toner: 100% Otros: 100%	Instalar un punto limpio donde los diferentes tipos de residuos sean segregados, para su posterior reciclado / eliminación.

Fuente: elaboración propia, a partir de Kaplan (2010).



## 7. PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

Para gestionar con eficacia y eficiencia lo que podríamos definir como proyecto estratégico de RSE (es decir, el despliegue del Plan de Acción de RSE), resulta aconsejable recurrir al diagrama de Gantt<sup>38</sup>.

En consecuencia, considerando el nivel de complejidad del Plan de Acción de RSE (2023–2024), hemos optado por una versión muy básica del citado diagrama teniendo en cuenta, exclusivamente, la información verdaderamente relevante (evitando añadir una complejidad innecesaria) para garantizar la gestión adecuada del Plan (Tabla 16).

---

<sup>38</sup> En la actualidad existe una amplia oferta de programas informáticos diseñados para la construcción y gestión de este diagrama, con diferentes niveles de complejidad: desde el más sencillo / básico, como el que se ha descrito, hasta los más complejos, en los que se incluyen: (1) las fechas previstas de inicio y finalización del proyecto; (2) las tareas y subtareas, con el fin de que ninguna sufra retrasos o quede olvidada; (3) los plazos de tiempo previstos para cada tarea y subtarea; (4) las tareas / subtareas interdependientes, así como las que pueden llevarse a cabo en cualquier momento; y (5) el progreso, al posibilitar que se indique la situación de cada tarea y subtarea en la fecha actual, lo que permite adoptar las decisiones pertinentes.

Tabla 16. Gestión del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS: diagrama de Gantt.

ACCIÓN	FECHA DE INICIO FINALIZACIÓN (2023)	FECHA DE INICIO FINALIZACIÓN (2024)
Elaborar el Plan de Acción de RSE (2023 – 2024) <sup>39</sup> .	16/03 – 1/09	
Autoevaluar el despliegue de la RSE, por parte de la empresa, con el fin de conocer su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, así como su nivel de integración en la estrategia corporativa.	1/12 – 31/12	1/12 – 31/12
Actualización de la información con relación a un mecanismo de denuncia (herramienta de <i>compliance</i> ) para que la plantilla pueda dar a conocer (de forma anónima y segura), a la persona responsable del <i>compliance</i> en MIBGAS, por diferentes canales de comunicación corporativos, cualquier actuación susceptible de incumplir el compromiso de la empresa con la lucha contra la corrupción y el soborno.	1/01 – 31/12	1/01 – 31/12
Capacitar a los empleados (dando formación adecuada) sobre la aplicación del Código ético y de conducta de MIBGAS, los valores de la empresa y sobre cómo actuar en situaciones potenciales de riesgo reputacional.	1/01 – 31/12	1/01 – 31/12
Elaborar un informe no financiero: CoP (informe de RSE-sostenibilidad) para dar cuenta del nivel de compromiso social y medioambiental de MIBGAS, así como de los resultados derivados del mismo.	1/07 – 30/09	1/07 – 30/09
Llevar a cabo acciones de filantropía (discrecional) corporativa, a través de	1/06 – 31/12	1/06 – 31/12

<sup>39</sup> Se incorpora al listado, aunque al ser este documento en cuestión, en el que se aborda cómo definir un plan de acción de la empresa, no se contará como acción propiamente definida.

donaciones económicas y/o de productos (ropa, comida, etc.) que respondan a demandas sociales de la comunidad.		
Desplegar un programa de voluntariado corporativo, dirigido a los empleados.	1/10 - 31/12	1/01 - 31/12
Dar invitaciones para representaciones teatrales, estrenos de cine, visitas guiadas, eventos infantiles, etc.	1/01 - 31/12	1/01 - 31/12
Mantener un programa de comunicación interna, fluida y transparente.	1/01 - 31/12	1/01 - 31/12
Política de contratación fundamentada en los principios de diversidad e inclusión laboral: (1) personas con capacidades limitadas, de acuerdo con la Ley LISMI, adaptada a la realidad de MIBGAS (Ley 13/1982, de 7 de abril: establece para las empresas públicas y privadas, con una plantilla superior a 50 trabajadores, la obligación de contratar a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2%); (2) colectivos menos representados en el entorno laboral; y (3) colectivos en riesgo de exclusión social.	1/01 - 31/12 (si procede)	1/01 - 31/12 (si procede)
Colaborar con ONGs (mediante donaciones económicas y/o de productos) en campañas y proyectos de regeneración de ecosistemas y de lucha contra el cambio climático.	1/10 - 31/12	1/04 - 30/09
Instalar un punto limpio donde los diferentes tipos de residuos sean segregados, para su posterior reciclado / eliminación.	1/10 - 31/12	

Fuente: elaboración propia.

## ANEXO I: LISTADO DE FIGURAS Y TABLAS

### FIGURAS

*Figura 1. Mapa de stakeholders de MIBGAS.*

*Figura 2. Adaptación del mapa de stakeholders de MIBGAS al poder de influencia (potencial de amenaza y potencial de cooperación).*

*Figura 3. Mapa estratégico de MIBGAS. El Plan de Acción de RSE (2023–2024) como instrumento de éxito competitivo.*

*Figura 4. Mecanismo de creación de valor correspondiente al Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS.*

### TABLAS

*Tabla 1. Líneas estratégicas de relación.*

*Tabla 2. Definición de las áreas de actuación del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS.*

*Tabla 3. Representación visual de la priorización de los (potenciales) temas materiales.*

*Tabla 4. Vinculación de los temas materiales con sus áreas de actuación y con el resultado de la priorización.*

*Tabla 5. Proceso de definición del Plan de Acción de RSE (2023–2024): GOBERNANZA CORPORATIVA.*

*Tabla 6. Proceso de definición del Plan de Acción de RSE (2023–2024): SOCIEDAD.*

*Tabla 7. Proceso de definición del Plan de Acción de RSE (2023–2024): PRÁCTICAS LABORALES.*

*Tabla 8. Proceso de definición del Plan de Acción de RSE (2023–2024): MEDIO AMBIENTE.*

*Tabla 9. Fuentes de creación de valor (FCV).*

*Tabla 10. Matriz de causa–efecto correspondiente al área de actuación: GOBERNANZA CORPORATIVA.*

*Tabla 11. Matriz de causa–efecto correspondiente al área de actuación: SOCIEDAD.*

*Tabla 12. Matriz de causa–efecto correspondiente al área de actuación: PRÁCTICAS LABORALES.*

*Tabla 13. Matriz de causa–efecto correspondiente al área de actuación: MEDIO AMBIENTE.*

*Tabla 14. Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS.*

Tabla 15. Control por resultados del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS: cuadro de indicadores.

Tabla 16. Gestión del Plan de Acción de RSE (2023–2024) de MIBGAS: diagrama de Gantt.

## ANEXO II: REFERENCIAS

Garriga, E., y Melé, D. (2004). “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

Hempel, C.G., y Oppenheim, P. (1949). “Studies in the Logic of Explanation”. *Philosophy of Science*, 15(2), 135-175.

Malik, M. (2015). “Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature”. *Journal of Business Ethics*, 127, 419-438.

Savage., et al. (1991). “Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders”. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.

Van Oosterhout, J.H., et al., 2009. “Much Ado about Nothing: A Conceptual Critique of Corporate Social Responsibility”. *Business Strategy - Business Ethics - Business and Management. Oxford Handbooks online*, 197–224.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0009>

Waddock, S. A., et al. (2002). “Responsibility: The new business imperative”. *Academy of Management Executive*, 16(2), 132-148.

Wartick, S.L., y Rude, R.E. (1986). “Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?”. *California Management Review*, 29(1), 124–132.

Weber, M. (2009). “Revelar el potencial empresarial de la RSC: cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSC para la empresa”. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 1, 91-115.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press (2010).

Kaplan, R.S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School: Working Paper 10-074.

Barnard, Ch. (1938). "The Functions of the Executive". Cambridge, MA: Harvard University Press.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2017.0420>

Comisión Europea. Dirección General de Investigación e Innovación. (2010). "Hacia una mayor responsabilidad empresarial: conclusiones de la investigación financiada por la UE". <https://data.europa.eu/doi/10.2777/7>

Comité para el Desarrollo Económico (CED, 1971). *Social responsibilities of business Corporations*. New York: Committee for Economic Development.  
<https://www.ced.org/reports/social-responsibilities-of-business-corporations>

Grunig, J. E., y Hunt, T. (1984). *Dirección de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Junio 2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa: propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*.  
[https://racef.es/archivos/publicaciones/37472\\_resp\\_social\\_sencer.pdf](https://racef.es/archivos/publicaciones/37472_resp_social_sencer.pdf)

Red Española del Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/>

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

Kreps, T.J. (1940). *Some measurments of the social performance of business*. Washington: U.S. Govt. Printing Office.

## ANEXO III: BIBLIOGRAFÍA

Comisión Europea (2022). *COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO Y AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO sobre el trabajo digno en todo el mundo para una transición justa a escala mundial y una recuperación sostenible*. COM(2022) 66 final. Bruselas, 23.02.2022. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2022%3A66%3AFIN>

Comisión Europea (2021). *Adopción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por parte de las pymes y empresas emergentes europeas. Documento de buenas prácticas*.  
<https://data.europa.eu/doi/10.2826/093808>

Comisión Europea (2001). *LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.  
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES). *Manual de Autoevaluación. Responsabilidad Social Empresarial*.

European Union. European Regional Development Fund. Programa INTERREG IVC. Proyecto DESUR (Desarrollando regiones sostenibles a través de PYMEs responsables). *Responsabilidad Social Empresarial. Buenas Prácticas y Recomendaciones.*

Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C (FECHAC). *Responsabilidad Social Empresarial. Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas.*

Global Reporting Initiative (2014). *Ready to Report? Introducing sustainability reporting for SMEs.* [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Moreno Izquierdo, J.A. (2004). “Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: una visión desde la empresa”. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 12, 9-50.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa y Fundación El Monte (2005). *Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las PYMEs.*

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD, 2019). *Modelo de Código de Conducta para Pymes.* [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=206596](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=206596)

DIRECTIVA (UE) 2022/2464 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) n° 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. Diario Oficial de la Unión Europea, Serie L, Número 322, de 16 de diciembre de 2022.

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Boletín Oficial del Estado, Número 314, de 29 de diciembre de 2018, pp. 129833 a 129854.